

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma/ Palveluyrittäjyys

Marko Kellaranta

HÄVIKIN HALLINTA VÄHITTÄISKAUPASSA
Case: M-market Ostola

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

KELARANTA, MARKO

Hävikin hallinta vähittäiskaupassa

Opinnäytetyö

41 sivua + 2 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Harri Ala-Uotila

Toimeksiantaja

M-market Ostola

Helmikuu 2010

Avainsanat

hävikki, toimitusketju, vähittäiskauppa, kannattavuus,
M-market Ostola

Vähittäiskaupan hävikillä on vaikutuksia kaupan kannattavuuteen. Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa hävikin syitä vähittäiskaupan toimitusketjussa ja tuoda esiin mahdollisia ratkaisuja sen hallintaan. Tutkimus on toimeksianto M-market Ostolalta, jonka kauppiaat halusivat uutta tietoa kaupan hävikistä. Tutkimusongelmana oli M-market Ostolan hävikin syiden kartoittaminen.

Tutkimus koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimusosasta. Teoriaosuuden teksti käsittelee hävikkiin vaikuttavia asioita monelta eri kannalta. Teoriaosuuteen tietoa on kerätty alan lehtiartikkeleista, kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä. Empiirinen osuus puolestaan on toteutettu kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa käyttäen. Kvantitatiivisen aineiston lähteinä toimivat Ostolan kassajärjestelmästä saadut hävikkiraportit. Kvalitatiivinen osuus puolestaan sisältää keskusteluja kauppiaiden kanssa. Ne täydentävät osaltaan kvantitatiivista aineistoa.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin tuoretuotteet, jotka ovat hyvin herkkiä erilaisille muutoksille ja jotka näin ollen aiheuttavat suuren osan kaupan hävikistä. Tuloksista käy ilmi eri tuoteryhmissä aiheutuva hävikin määrä ajalta 1.6.–30.11.2009. Näitä analyysoimalla päädyttiin tulokseen, jossa voi todeta hävikin olevan M-market Ostolassa kohtalaisesti hallinnassa. Opinnäytetyön avulla Ostolan on mahdollista kehittää hävikin hallintaa toimitusketjussaan ja parantaa kannattavuuttaan.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

KELARANTA, MARKO

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

February 2010

Keywords

Wastage Control in Retail Trade

41 pages + 2 pages of appendices

Harri Ala-Uotila, Senior Lecturer

M-market Ostola

waste, supply chain, retail trade, profitability,

M-market Ostola

Retail trade waste has implications for profitability. This thesis was aimed to survey the causes of wastage in the supply chain of retail trade and potential solutions to its management. The investigation is mandate from M-market Ostola that traders wanted new information about waste in retail trade. The research problem was to survey causes of wastage in M-market Ostola.

The present thesis consists of a theoretical framework and an empirical part. Theory part processes are to be considered to be considerations from different perspectives, for which data has been collected from articles, literature and internet sources. The empirical part consists of both a quantitative and a qualitative part. The wastage reports from M-market Ostola system are sources for quantitative information. Qualitative contribution, on the other hand, includes discussions with traders in such a way as to complement to quantitative material.

The fresh produce 1.6.–30.11.2009 was elected the research target, as they are very sensitive to different kinds of changes, and are therefore give rise to a large part of the wastage. The results indicate that the wastage level is reasonable in Ostola. This work enables the principal to fix wastage problems in Ostolas supply chain, and to improve its profitability.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT	7
2.1	Tutkimuksen tavoitteet	7
2.2	Tutkimuksen analyysimenetelmät	8
2.3	Tutkimusaineisto	8
3	HÄVIKIN HALLINTA VÄHITTÄISKAUPAN TOIMITUSKETJUSSA	8
3.1	Hävikin tunnistaminen toimitusketjussa	10
3.1.1	Toimitusvirheet tulologistiikassa	11
3.1.2	Hävikki yrityksen sisälogistiikassa	12
3.1.3	Hävikki lähtölogistiikassa	12
3.2	Hävikin vaikutus kannattavuuteen	13
3.2.1	Kannattavuuden arvioiminen	13
3.2.2	Kannattavuuden parantaminen	16
3.3	Hävikin hallinnan keinot	16
3.3.1	Varastointi	17
3.3.2	Varastoinnin tunnusluvut	18
3.3.3	ABC-analyysi	19
4	HÄVIKIN HALLINTA M-MARKET OSTOLASSA	20
4.1	M-market Ostola	20
4.2	Hävikin hallinta M-market Ostolan toimitusketjussa	21
4.2.1	Tulologistiikka M-market Ostolassa	21
4.2.2	Sisälogistiikka M-market Ostolassa	21
4.2.3	Lähtölogistiikka M-market Ostolassa	22
4.2.4	Hävikin tunnistaminen M-market Ostolan toimitusketjussa	23
4.3	Hävikin hallinnan kehittäminen M-market Ostolan toimitusketjussa	35

5 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
LÄHTEET	39
LIITTEET	
Liite 1. Hävikkiraportti	
Liite 2. Myyntiraportti	

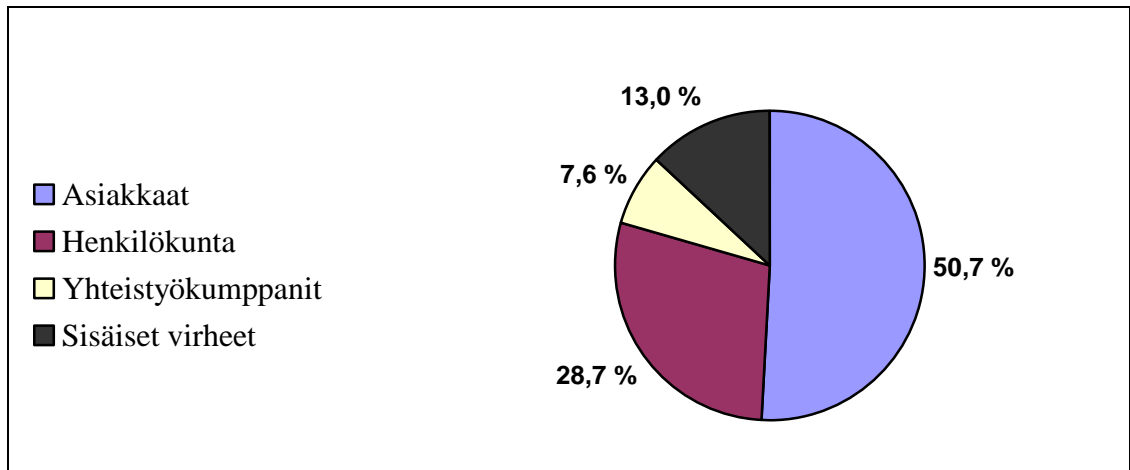
1 JOHDANTO

Vähittäiskaupan tehtävänä on tyydyttää kuluttajien tarpeita tarjoamalla heille heidän haluamiaan tuotteita markkinahintaan ja sellaisella palvelulla, mitä kulutus- ja ostokäyttäytyminen edellyttää. Keskeisimpiä vähittäiskaupan tuotteita ovat muun muassa ruokailuun, asumiseen ja liikkumiseen liittyvät tarpeet. (Vaittinen 1990, 11.)

Tuotteista aiheutuva hävikki ja sen aiheuttama taloudellinen tappio on jatkuva huolenaihe vähittäiskaupassa. Vaikkakaan hävikki ei ole käsitteenä mikään uusi, ovat yritykset vasta viime vuosina alkaneet kehittää ja parantaa hävikin vastaisia toimiaan kuluja karsiakseen. Lyhyesti sanottuna hävikillä tarkoitetaan tuotteita, jotka häviävät, rikoontuvat tai pilaantuvat ennen kuin ne ehditään myydä (Keskon vuosikertomus 2008).

Brittiläisen Retail Research -yhtiön mukaan Suomen kauppojen hävikki on liikevaihtoon suhteutettuna Euroopan toiseksi korkein (Suomen kauppojen hävikki Euroopan toiseksi korkein 2005). Tutkimus kuvastaa hyvin sitä, kuinka alkeellista hävikin vastainen toiminta Suomessa vielä on. Tästä syystä hävikkiin liittyvä opinnäytetyö on tarpeellinen ja ajankohtainen. Suomessa vähittäiskauppojen tulee miettiä uusia ja tehokkaampia ratkaisuja, miten taistella hävikkiä ja sen aiheuttajia vastaan. Kaupoilla on usein käytössään tietojärjestelmiä, joiden avulla nähdään hävikin määrä ja mistä hävikkiä syntyy, mutta osa hävikistä on tunnistamatonta eikä sitä voida havaita. Hävikin tunnistaminen on äärimmäisen tärkeätä, jotta siihen ja sen määrään on mahdollista vaikuttaa.

Suomen vähittäiskauppa menettää hävikkinä vuosittain noin 386 miljoonaa euroa, mikä on erittäin suuri summa rahaa. Kyseinen summa on noin 1,32 prosenttia koko vähittäiskaupan arvosta, joten ei ihme, että hävikkiin ja sen hallintaan on alettu kiinnittää vuosi vuoden jälkeen entistä enemmän huomiota. Suomessa asiakkaiden vastuulla on 50,7 prosenttia hävikistä, henkilökunnan vastuulla 28,7 prosenttia ja yhteistyökumppaneiden vastuulla 7,6 prosenttia. Kaupan omien sisäisten virheiden aiheuttaman hävikin osuus on 13 prosenttia (kuva 1). (Ekholm 2008, 42.)



Kuva 1. Hävikin aiheuttajat (Ekholm 2008, 42)

Opinnäytetyön toimeksiantajana on M-market Ostola, jossa olen työskennellyt usean vuoden ajan. Työn tarkoituksena on tuoda uusia näkökulmia niin M-market Ostolan kauppiaille kuin työntekijöillekin hävikin vastaiseen työhön ja erityisesti auttaa heitä hahmottamaan, mistä hävikki pääosin myymälässä syntyy. Hävikin torjunta ei ole projekti, vaan jatkuva prosessi, joka edellyttää sitä, että koko henkilökunta tiedostaa asian merkityksen ja toimii sen mukaisesti omalla vastualueellaan (Rauno 2006, 14).

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

Olen työskennellyt koko ikäni vähittäiskaupan alalla ja tästä syystä halusin tehdä opinnäytetyöni kauppaan liittyen. Vähittäiskaupan hävikki on aiheena mielenkiintoinen ja ajankohtainen, joten päätös työn aiheesta oli helppo tehdä. Oman mielenkiintoni lisäksi M-market Ostolan kauppiaat toivoivat saavansa uutta tietoa hävikistä.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Vähittäiskaupan hävikkiin liittyviä tutkimuksia on tehty toistaiseksi melko vähän, vaikka hävikki aiheuttaa kaupoille suuria taloudellisia tappioita vuosittain. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää syitä vähittäiskaupan hävikin muodostumiseen, kuvata hävikin hallinnan keinoja sekä tuottaa kehitysehdotuksia hävikin hallinnaksi. Erityinen tavoitteeni on tuoda juuri M-market Ostolan henkilöstölle uusia mahdollisuuksia ja keinoja taistella hävikkiä vastaan. Yrityksen henkilöstön tulee tiedostaa selkeämmin

hävikin eri syitä, sen aiheuttamia kustannuksia sekä ymmärtää, kuinka tärkeätä hävikin vastainen työ on.

2.2 Tutkimuksen analyysimenetelmät

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusaineistoa. Tutkimuskohteena on M-market Ostola. Kvantitatiivisen tutkimusaineiston lähteinä toimivat M-market Ostolan Winpos-tietojärjestelmästä saadut hävikkiraportit, joita analysoimalla ja muokkaamalla sain tilastoja hävikin määristä tuoteryhmittäin. Tutkimuksen pääaineistona ja lähtökohtana oli alun perin käyttää tietojärjestelmästä saatuja hävikkiraportteja vuodelta 2008, ja niitä oli tarkoitus verrata vuoden 2009 vastaavan ajankohdan raportteihin. Valitettavasti jouduin muuttamaan suunnitelmiani tutkimuksen suhteen, koska Ostolan kassajärjestelmä uudistui kesäkuussa 2009 ja sitä edeltävältä ajalta ei raportteja ollut mahdollista saada. Näin ollen tutkimukseni käsittelee Ostolan hävikkiä ja myyntiä vuodelta 2009.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän aineistona on käytetty kauppiaiden kanssa käytyjä keskusteluja, jotka täydentävät hävikkiraporteista saatuja tietoja. Varsinaista haastattelua tutkimuksessa ei kuitenkaan ole käytetty.

2.3 Tutkimusaineisto

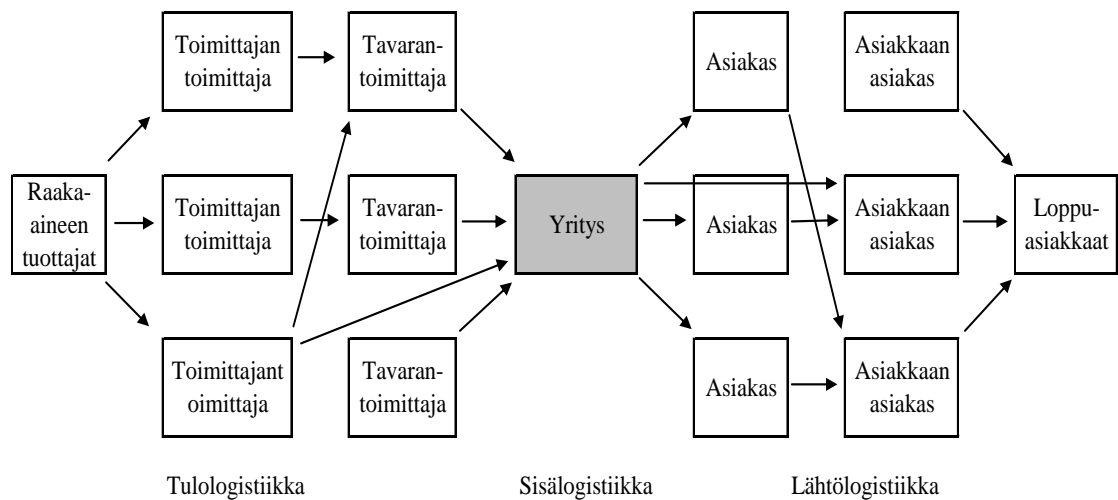
Aloitin työni keräämällä ja perehtymällä hävikkiin liittyvään aineistoon. Aineiston keruu tapahtui tutustumalla alan kirjallisuuteen ja ammattilehtiin sekä lehtiartikkeleita ja internetiä selaamalla. Työhön liittyvää aineistoa sain lisäksi kauppiaiden kanssa käydyistä keskusteluista sekä M-market Ostolan tietojärjestelmän hävikki- ja myyntiraporteista (katso liitteet 1 ja 2). Suoranaista tietoa hävikkiin liittyen erityisesti alan kirjallisuudesta löytyi valitettavan vähän, ja näin ollen jouduin tutkimuksessani yhdistelemään teorian eri osia hävikkiin liittyviksi.

3 HÄVIKIN HALLINTA VÄHITTÄISKAUPAN TOIMITUSKETJUSSA

Toimitusketjun käsite on vielä jossakin määrin vakiintumaton, mutta se kuvaa yksittäisten, peräkkäisten organisaatioiden asemaa pitkässä toimijaverkostossa. Toimitusketjua voidaan pitää verkostona, joka linkittää yrityksen ja sen tavarantoimittajat jakeluorganisaatioihin. Jokainen yritys kuuluu johonkin toimitusketjuun, ja sopiva toimi-

tusketjun rakenne riippuu pitkälti yrityksen tuotteista ja asiakkaista. (Ritvanen - Koivisto 2007, 18–19.)

Muutamia toimitusketjun jäsenten välisiä suhteita kuvataan pelkistetyksi alla olevassa kuvassa (kuva 2). Toimitusketjussa materiaalit kulkevat ylävirrasta alavirtaan ja tieto alavirrasta ylävirtaan. Puhuttaessa kysyntätoimitusketjusta kysyntä tulee alavirrasta asiakkailta. Toimittajat vastaavat kysyntään tarjoamalla ja toimittamalla tuotteitaan. Rahaa puolestaan käytetään toimitusketjun toimintojen hoitamiseen, joten rahavirroilla on toimitusketjun hallinnassa suuri merkitys, sillä ilman rahaa ei tapahdu mitään. (Ritvanen - Koivisto 2007, 19.)



Kuva 2. Toimitusketju (Ritvanen - Koivisto 2007, 19)

Kaupan aloista päivittäistavarakauppa on ymmärtänyt logistiikan tärkeyden parhaiten ja toimii näin ollen edelläkävijänä. Asiakastyytyväisyyden ja kustannusten alentaminen ovat päivittäistavarakaupan tärkeimpiä päämääriä, ja kauppaketjut toimivatkin hyvin aktiivisesti yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa. Päivittäistavarakauppa on kehittynyt hyvin myös myymälälogistiikassa ja oivaltanut koko arvoketjun hallinnan tärkeyden. (Ritvanen - Koivisto 2007, 52.)

Toimitusketjun hallinnassa korostetaan toimitusketjuprosessia aina raaka-ainelähteiltä loppuasiakkaaseen sekä ketjun osapuolten välistä yhteistyötä ja asiakastarpeiden tyydyttämistä. Hallinnan kautta on mahdollista haastaa perinteiset toimintatavat ja parantaa toimitusketjun toimintaa. Toimitusketjun hallinnan sijasta käytetään usein myös arvoketjukäsitettä, koska sen hallinnalla tavoitellaan asiakkaalle arvonlisäystä mahdol-

lisimman pienillä kokonaiskuluilla. Asiakkaan saamaa arvoa ja kustannuksia tarkastellaan suhteessa aikaan: Mitä vähemmän aikaa kuluu toimintoihin, sitä tyytyväisempi asiakas on. Aika liittyy myös oleellisesti tuotteiden läpimenoajan lyhentäminen, millä lyhyesti sanottuna tarkoitetaan rahalla tuotetun tuotteen muuttamista jälleen rahaksi. Moniportaisessa tilaus-toimitusketjussa säästetty pienikin aika voi kertautuessaan muodostua merkittäväksi, koska näin ollen tuotteiden käsittelymäärä ja varastoiden tilantarve vähenevät. Samalla kuitenkin asiakastytyvyisyys lisääntyy, ja se puolestaan johtaa usein myyntikatteen paranemiseen. (Ritvanen - Koivisto 2007, 20–21.) Vähittäiskaupan kannalta on äärimmäisen tärkeätä, että toimitusketjun toimintaa pyritään kehittämään. Mitä nopeammin tuotteet saadaan myymälään, sitä tuoreempina ja parempina tuotteet ovat loppuasiakkaille esillä ja sitä helpompi ne on myydä.

Logistiikkaketjun osapuolten välinen toiminnan sujuvuus asettaa monenlaisia vaatimuksia sen eri tahoille. Kun yrityksessä ja sen koko toimitusketjussa tehdään hyvää ja toimivaa yhteistyötä, pystytään toimitusketjussa saamaan paras hyöty sen logistisista toiminnoista, joita ovat muun muassa hankinnat, varastointi, tuotanto, jakelu ja kuljetus. (Ritvanen - Koivisto 2007, 31.)

3.1 Hävikin tunnistaminen toimitusketjussa

Toimitusketjussa on olennaista, kuinka sen logistiikka rakennetaan ja mitä järjestelmiä se vaatii. Tärkeitä tehtäviä sen sisällä on päättää hankinnoista, tuotannosta ja jakelusta. Toimitusketjussa jäsenten tulee jakaa tietoa keskenään, sillä menestys riippuu sen kyvystä kerätä, analysoida ja jakaa tietoa nopeasti ja tehokkaasti. Ilman informaatiovirtaa toimintaa on mahdotonta kehittää. Tehokkaan toimitusketjun hallinnan kautta yrityksen kilpailuetu ja omistaja-arvo paranee ja asiakkaille on mahdollista tarjota paras mahdollista palvelua mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Toimittajien määrän hallittu vähentäminen johtaa usein parempaan tehokkuuteen ja parantaa tuottavuutta. (Ritvanen - Koivisto 2007, 18–19.)

Toimitusketjun hävikki koostuu erilaisista prosessivirheistä, epätarkkuuksista yritysten välillä kuten toimitusvajeista ja laskutusvirheistä sekä sisäisistä tai ulkoisista varkauksista (Hävikintorjunnasta miltei puolen miljardin euron vuosikulut kaupalle 2008). Hävikin tunnistamisessa ja ennaltaehkäisemisessä yritysten henkilöstöllä on suuri vaikutus asiaan. Henkilöstön huolellisella toiminnalla yritysten prosesseissa pysytään tunnistamaan virheet ja niihin on mahdollista vaikuttaa.

3.1.1 Toimitusvirheet tulologistiikassa

Yrityksen tulologistiikassa tapahtuu silloin tällöin virheitä, joista aiheutuu yritykselle turhia kustannuksia. Hankintojen ohjauksella on huomattava merkitys yrityksen menestykseen, koska oikeilla materiaali- ja toimittajavalinnoilla yritys voi tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Kyky vastata nopeasti toimitusmarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin antaa yritykselle huomattavan kilpailuedun, ja siitä syystä yrityksen on seurattava markkinoiden, hintojen ja toimittajien kehitystä. Jatkuvat myöhästelyt ja huonolaatuiset tuotteet paitsi vaikeuttavat yrityksen toimintaa, karkottavat myös asiakkaita. Näin ollen huono hankintojen ohjaus vaarantaa koko yrityksen olemassaolon. (Hokkanen - Karhunen - Luukkainen, 2004, 203–204.)

Hankintatoimen tehostaminen on saamassa lisää painoarvoa yrityksissä. Tuotteiden siirtäminen tuotantopisteestä käyttöpisteeseen on tärkeä osa toimitusten tehokasta hallintaa ja kuluttajalle luultavasti näkyvin osa toimitusketjua. Keskeinen osa kuljetusten suunnittelua on, että ne sisältävät mahdollisimman vähän tyhjää tilaa, eli pyrkimys on aina toimittaa mahdollisimman paljon tuotteita mahdollisimman vähäisillä ajokerroilla. (Finne - Kokkonen 2005, 312.)

Jakeluketjun tulee seurata toimituksia ja jopa yksittäisiä tuotteita aina valmistuksesta loppukäyttäjälle asti. Tällä tavoin voidaan varmistua siitä, että tuotteet löytävät tiensä oikeille asiakkaille. Elintarvikkeissa uudet EU-direktiivit edellyttävät, että niiden logistista kulkua voidaan seurata aina alkulähteiltä kauppaan saakka. (Finne - Kokkonen 2005, 314.) Seurannalla varmistetaan oikeat toimintatavat muun muassa sovittujen kuljetuslämpötilojen suhteen ja varmistetaan tuotteiden mahdollisimman hyvä laatu aina loppukuluttajalle asti.

Vähittäiskaupassa henkilökunnan tulee tuotteiden vastaanottovaiheessa tarkistaa, että tuotteet ovat oikeanlaisia, oikean kokoisissa myyntierissä, tuotteet ovat ehjiä ja toimitettu sovittujen toimintojen mukaan. Esimerkiksi tuoretuotteissa kuljetusten aikainen lämpötila tulee olla oikeanlainen, jotta tuotteet säilyvät hyvinä loppukuluttajille asti. Mikäli vähittäiskauppa havaitsee toimituksissa puutteita, sen tulee tehdä reklamaatio tavarantoimittajalle ja saada hyvitys toimitusvirheistä. Henkilökunnan tulee varmistaa, että kauppa saa kohtuullisen korvauksen menetetyistä tuotteista ja työstä. (Pönkä 1997, 20.) Hyvin organisoidulla ja tehokkaalla toiminnalla yrityksen on mahdollista havaita virheet ja näin ollen pienentää osaltaan hävikkiä.

3.1.2 Hävikki yrityksen sisälogistiikassa

Kauppa on työvaltainen ala ja henkilöstötoiminnot ovat sille suuri haaste. Kaupassa on paljon erilaisia tehtäviä, jotka vaativat erilaista osaamista. Palvelualoilla erityisen vaativaksi muodostuu pätevän ja motivoituneen asiakaspalveluhenkilöstön saanti ja ylläpito, sillä teknologian ja johtamisvaateiden kehittyessä työn haasteet ovat muuttuneet entistä vaativammaksi. (Vaittinen 1990, 100.)

Yrityksen hankinnoista ja ostoista käytetään usein sanontaa: ostaa osaa jokainen, mutta hankkimiseen tarvitaan ammattilainen. Ostamisessa painotetaan kriteereinä usein pelkästään hintaa, kun taas hankkiminen käsittää materiaalien hallinnon ja hankintapäätökseen vaikuttavan ostohinnan lisäksi monet muut tekijä, kuten tuotteen toimitusaika, -varmuus ja laatu. Hankintojen tärkein tehtävä on hankkia yritykselle ja sen asiakkaille arvoa. Hankintahenkilöstön tulee taata, että yritys saa käyttöönsä tarvitsemansa tuotteet ja palvelut. Hankintojen perusasioina on ostaa oikea määrä tuotetta tai palvelua kriteerit täyttävältä toimittajalta sovitunlaatuksena, sovittuun hintaan ja oikea-aikaisesti. (Ritvanen - Koivisto 2007, 107.)

Yrityksen sisällä tapahtuva hävikki muodostuu pääosin henkilöstön omista toimista. Huolimaton toiminta ja huonosti organisoidut toimintatavat johtavat helposti hävikin kasvuun. Kaupan ja kauppiaiden tehtävänä onkin kouluttaa henkilöstöään, jotta toiminta kehittyy. Koulutetulla ja osaavalla henkilöstöllä osaltaan vaikutusta hävikkiin, koska heidän avullaan turhaa hävikkiä on mahdollista karsia. Muun muassa tuotteiden oikeanlaisella käsittelyllä ja ostotoiminnalla luodaan kestävä perusta kaupan kannattavuudelle. Näin ollen henkilöstön tulee tietää, milloin tuotteita kauppaan tilaa ja mistä niitä saa parhaimpaan hintaan. (Vaittinen 1990, 100.) Päivittäistavarakaupan tilaamisesta helpottaa usein sovitut tuotevalikoimat, jotka ketju on neuvotellut toimittajien kanssa kauppoille valmiiksi. Usein tuotteita tilataan kuitenkin myös valikoimien ulkopuolelta, asiakkaiden toiveiden mukaan. Tällöin henkilöstön tulee olla erityisen tarkkana toimittajan suhteen.

3.1.3 Hävikki lähtölogistiikassa

Yritysten lähtölogistiikassa hävikki muodostuu muun muassa varkauksista, väärästä hinnoittelusta, kassatoiminnan virheistä ja viallisten tuotteiden palautuksista toimitta-

jille. Varkauksilla on suuri merkitys hävikin muodostumiseen mutta myös huolimattomalla toiminnalla, kuten väärällä hinnoittelulla voi saada aikaan suurta vahinkoa.

Varkaudet aiheuttavat kaupoille suuria taloudellisia tappioita vuosittain, ja siitä syystä kaupoissa on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota toimintoihin, joilla varkauksiin päästäisiin puuttumaan. Kaupan Liiton mukaan puolet hävikistä aiheutuu juuri varkauksista ja niille herkkiä tuotteita ovat esimerkiksi kosmetiikka, elektroniikka ja levyt (Suomen kauppajärjestöjen hävikki Euroopan toiseksi korkein 2005). Maailmanlaajuisesti kauppa panostaa miljardeja euroja erilaisiin turvallisuuslaitteisiin, kuten TV-valvontaan ja varkaudenestolaitteisiin, jotta sisäiset ja ulkoiset varkaudet saataisiin vähenemään (Hävikintorjunta maksaa Suomen kaupalle jopa 500 miljoonaa euroa vuodessa 2008). Keski-Euroopassa esimerkiksi suurin osa hypermarketeista ja pienemmistä päivittäistavarakaupoista ovat valvottuja (Le Louarn 2007, 56). Toisaalta vaikka kauppa olisi kuinka valvottu, myös kaupan omalla henkilöstöllä on suuri vaikutus varkaushävikin vastaisessa työssä. Työnsä osaava henkilökunta pystyy omalla valppaudellaan ja toiminnoillaan vähentämään kaupan varkaushävikkiä. Kattavalla kameravalvonnalla ja varkauksille herkkien tuotteiden oikeanlaisella sijoituksella myymälässä, kauppa tekee varastamisen vaikeammaksi, mutta myös oikeat tilaratkaisut ja kaupan valoisuus vaikeuttavat varkaiden työtä hyvin paljon (Tompuri - Tuuli 2007, 16–17).

3.2 Hävikin vaikutus kannattavuuteen

Hävikki on yksi keskeinen myymälän kannattavuuteen vaikuttava tekijä, sillä se on suoraan pois yrityksen tuloksesta. Vähittäiskaupat, jotka pystyvät pienentämään ja ratkaisemaan hävikkiin liittyviä ongelmia, saavat huomattavaa kilpailuetua tuloksen paranemisen kautta. (Mäkinen - Söderström 1999, 144.) Hävikin pieneneminen tarkoittaa yleensä sitä, että kauppa on löytänyt oikeat tuotevalikoimat ja tilaratkaisut. Tämä johtaa siihen, että tuotteiden kierto on hyvää ja näin ollen hävikki pysyy kurissa. Kannattavuuden parantuessa usein myös kaupan asiakaslaatu paranee, koska hävikin pienentyessä myynnissä on jatkuvasti hyviä ja tuoreita tuotteita.

3.2.1 Kannattavuuden arvioiminen

Kannattavuus on yrityksen taloudellisen menestyksen tärkein kriteeri. Ilman taloudellista menestystä ja kannattavaa toimintaa yrityksen alta katoaa perusta, joka mahdol-

listaa liiketoiminnan pitkällä ajanjaksolla. Kannattavuus määritellään tulojen ja menojen erotuksesta syntyväksi tulokseksi, eli voitoksi tai tappioksi. (Lehtonen 1997, 14.)

$$\text{Tuotot} - \text{Kustannukset} = \text{Kannattavuus; voitto/tappio}$$

Kaupan myynti- ja tulosmenestys riippuvat monista eri asioista, joihin ei välttämättä itsellään ole mahdollisuutta vaikuttaa. Ympäristötekijät, kuten paikkakunnalla vallitseva kilpailutilanne ja markkinoiden suuruus vaikuttavat oleellisesti myymälöiden toimintamahdollisuuksiin ja talouteen. Kauppapaikan sijainti, tilat tai jokin muu asia voi tuoda toiselle ylivoimatekijän, johon on itsellään vaikea vastata. Yritystekijöistä menestykseen vaikuttavat henkilökunta, liikkeenjohto, menetelmät ja välineet, liikeidea, ketjutoiminta, hankintatoimi ja tavoitetasot kannattavuuden osatekijöille. Toimintaedellytyksistä riippuu millaisia markkinaosuus-, myynti- ja tuloslukuja kauppa voi saavuttaa hyvällä toteutuksella. (Vaitinen 1990, 108–109.) Kaupan tulee SWOT – analyysin avulla kartoittaa omat vahvuutensa kilpailijoihinsa nähden ja pyrkiä näitä hyväksi käyttäen lisäämään markkinaosuuttaan ja sitä kautta myös kannattavuuttaan.

Laskentatoimen yksi olennaisimmista tehtävistä on selvittää yrityksen toiminnan tulos. Tulokseen vaikuttavia tekijöitä lyhyenajanjakson päätöstilanteissa voidaan tarkastella analyyttisellä tuloslaskennalla. Keskeisiä tähän kuuluvia asioita ovat niin sanottu katetuottoajattelu ja siihen liittyvät kannattavuuskuviot. (Neilimo - Uusi-Rauva 1997, 149.)

Yrityksen tuotot ja kustannukset tulee jakaa eri osastoille ja tavararyhmille. Jaottelun jälkeen niitä kutsutaan erillistuotoiksi ja erilliskustannuksiksi, ja niiden erotuksesta saadaan katetuotto. Katetuottolaskelmilla voidaan selvittää eri vaihtoehtojen kannattavuutta, kuten esimerkiksi hinnoittelun. Katetuotto saadaan kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset (hankinta- ja valmistuskustannukset). Kun siitä vähennetään vielä kiinteät kustannukset (palkat, vuokrat jne.), saadaan selville yrityksen tulos (katso kuva 3). (Neilimo - Uusi-Rauva 1997, 149.)

Myyntituotot
<u>– Muuttuvat kustannukset</u>
= Katetuotto
<u>– Kiinteät kustannukset</u>
= Tulos

Kuva 3. Tuloslaskelma (Neilimo - Uusi-Rauva 1997, 149)

Yrityksen sisäinen, operatiivinen laskenta, tarkoittaa laskentatoimen sovellettua, yrityskohtaista puolta. Yrityksen omat tarpeet selvittää tuottoja, kustannuksia, volyymi-, tai pääomakiertoja määrittävät laskennan toteutuksen sisällön. Laskentatoimen tietojärjestelmille asetetaan nykyisin entistä suurempia vaatimuksia, mutta toteutustapa on loppujen lopuksi yrityksestä itsestään kiinni. Yrityksen tulee miettiä, minkälaista tietoa ja raportointia se laskennalta vaatii, mutta tietojen tulisi kuitenkin olla luotettavaa ja helposti kaikkien käytettävissä ja ymmärrettävissä. Lisäksi niiden tulisi antaa nopeaa ja asiaankuuluvaa tietoa sekä edistää taloudellisuutta ja kannattavuutta. (Lehtonen 1997, 70–71.)

Vähittäiskaupan kannattavuuden perusta on bruttomyynti, josta vähentämällä liikevaihtovero, saadaan selville yrityksen liikevaihto. Toiminnan ylläpito aiheuttaa vähittäiskaupalle kuitenkin paljon erilaisia kustannuksia, kuten huoneisto-, kalusto-, ja palkkakustannuksia ja veroja. Kustannusten maksamiseen menee huomattava osa myyntikatteesta, jota voidaan pitää kaupan tuloksenteonkannalta tärkeänä suureena. Pienikin nousu myyntikateprosentissa merkitsee kannattavuuspohjan paranemista, mutta kovassa kilpailussa myyntikatetason säilyttäminen vaikeutuu entisestään. Tästä syystä kaupan tulee keskittyä myös entistä enemmän kustannusten karsimiseen ja pääomaerien kiertonopeuden kasvattamiseen. (Vaittinen 1990, 107.)

Yrityksen tulokseen vaikuttaa toisaalta kyky tuottaa lisäarvoa ja toisaalta kustannustehokkuus. Kustannuksista merkittävä osa aiheutuu siitä, miten tavaravirta pystytään ohjaamaan tavarantoimittajilta yrityksen läpi sen asiakkaille. (Sakki 2001, 44.) Tehokkuus ja taloudellisuus edistävät kannattavuutta, mutta eivät välttämättä takaa yrityksen

menestystä markkinoilla. Yrityksen tulee löytää asiakaskunta tuotteilleen, joita se myy, tai menekki romahtaa. Mikäli yritys ei saavuta kannattavuuden nollarajaa, toiminta tuottaa tappiota. (Lehtonen 1997, 15.)

3.2.2 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuutta ja toimintaansa parantaakseen yrityksen tulee tuntea markkinat, joissa se toimii. Taloudellisen menestyksen yhtenä lähtökohtana on se että kilpailustrategia osataan mitoittaa markkinoiden mukaan. Voimakkailla markkinoilla kannattavuus on mitoitettava enemmän tuottavuuden varaan, kun taas rajoitetumman kilpailun markkinoilla hinnoittelu antaa kannattavuudelle väljemmät raamit. Mitä vapaammin markkinat toimivat, sitä tehokkaammat ne ovat. Markkinoiden tehokkuus puolestaan näkyy kuluttajille muun muassa alhaisimpina hintoina ja parempina tuotteina ja palveluina. (Lehtonen 1997, 14–15.)

Vähittäiskaupan kannattavuutta on mahdollista parantaa oikealla hinnoittelulla. Kaupan tuntiessa markkinat ja kilpailijat, joilla se toimii, tämän tulee hinnoitella tuotteen-
sa sen mukaan. Kaupan on helppo hinnoitella itsensä ulos, joten kaupan on tärkeitä seurata kilpailijoidensa hintoja ja toimintatapoja. Kate on tärkeää pitää hyvänä, mutta liika ahneus aiheuttaa yleensä ongelmia. Kuluttajat kun yleensä juoksevat edullisten tuotteiden perässä. (Launonen 2001, 28.)

Kannattavuuden parantamiseen vähittäiskaupassa vaikuttaa oleellisesti myös hyvä hävikin hallinta. Vaikkakin tietotekniikka mahdollistaa nykyisin hyvät ja toimivat tietojärjestelmät, tulee muun muassa tilaus-, ja myyntimääristä pitää kirjaa osaltaan myös käsin. Erityisesti juhlapyhien aikana kaupat joutuvat varautumaan kaupantekoon normaalia suuremmilla varastoilla ja tällöin on hyvä merkitä käsin paperille ylös tilastoja ja huomioita, joita havaitaan. Tämä helpottaa tulevaisuudessa valmistautumista juhlapyhiin ja nopeuttaa osaltaan toimintaa muun muassa tilausten suhteen. Kaupan henkilökunnan havainnoilla ja omilla merkinnöillä on mahdollista pienentää riskiä hävikin suhteen ja parantaa kannattavuutta. (Erkinheimo 2006, 25.)

3.3 Hävikin hallinnan keinot

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat olleet 2000-luvulla vähittäiskaupan alalla keskeinen ja näkyvä järjestelmä kehityksen kohde. Järjestelmien tavoitteena on ohjata ja automa-

tisoida kaikkia niitä yrityksen prosesseja, joilla asiakkaita palvellaan. Ne kattavatkin usein koko kentän tehdyistä tilauksista aina toimituksiin ja laskutukseen saakka. Syy nykyaikaisten toiminnanohjausjärjestelmien suosioon on niiden kyky yhdistää useat yrityksen toiminnot, joita on perinteisesti hallittu monilla erillisillä, vain tiettyä tarkoitusta varten laadituilla järjestelmillä. (Finne - Kokkonen 2005, 356.)

Toiminnanohjausjärjestelmillä on suuri rooli myös tarkasteltaessa vähittäiskaupan hävikkiä ja varastoja. Kunnollisen järjestelmän avulla kauppa saa tarkkoja raportteja muun muassa sen hetkisistä varastosaldoistaan, myynnistään sekä aiheutuneesta hävikistään. Järjestelmän toimiessa yrityksen on helpompi arvioida ja seurata esimerkiksi juuri omaa hävikkimääräänsä ja laatia tarvittavia toimenpiteitä sen vähentämiseksi.

Teknologian kehitys on helpottanut vähittäiskaupan toimintaa monilta osin. Kaupoilla voi olla käytössään automaattisia tilausjärjestelmiä, jotka täydentävät kaupan tuotteita varastosaldon painuessa riittävän alas. Menetelmän avulla kaupan on mahdollista säästää kuluissa, mutta valitettavasti järjestelmät ovat haastavia ottaa käyttöön. Tästä syystä kaupoissa on edelleen paljon järjestelmiä, joihin tilaukset syötetään manuaalisesti. Manuaalitilaukset tehdään tilauspääteellä, johon syötetään tilattavan tuotteen EAN -koodi. Tilausmäärät tallennetaan tilauspääteeseen ja lähetetään tavarantoimittajalle. Aikaisempia tilauksia on mahdollista tarkastella pääteeltä, ja näitä on hyvä käyttää apuna seuraavaa tilausta tehtäessä. (Sakki 2009, 150.) Manuaalista järjestelmää voidaan pitää haastavana, mutta muun muassa kaupoissa, joissa myynnin vaihtelu on suurta, manuaalinen järjestelmä on välttämätön. Automaattinen järjestelmä ei ehdi mukaan nopeisiin myynnin muutoksiin, joten tällaisissa kaupoissa manuaalinen järjestelmä on välttämätön.

3.3.1 Varastointi

Normaalisti varasto käsitteellä tarkoitetaan tilaa, jossa säilytetään valmistuksessa tai asiakaspalvelussa käytettäviä hyödykkeitä. Käsitteellä on kuitenkin myös laajempi käsite. Taloudellisessa kielenkäytössä varasto käsitteellä tarkoitetaan yrityksen koko vaihto-omaisuutta riippumatta siitä, missä sitä fyysisesti säilytetään tai missä kohtaa tavarantoimittajalta yrityksen asiakkaille kulkevaa materiaalivirtaa se kulloinkin satuu olemaan. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa myös myymälätilaa voidaan pitää varastona. Vaikkakin ihmiset ovat tottuneet siihen, että varastot ovat luonnollinen osa liiketoimintaa, monet meistä uskovat ettei liiketoiminnan harjoittaminen onnistu pie-

millä varastoilla. Tätä mielikuvaa tulee muuttaa, koska monesti turha varastointi aiheuttaa yritykselle vain lisäkustannuksia tuottamatta millään tapaa tuotteille lisäarvoa. (Sakki 2001, 81–82.)

Päivittäistavarakaupan logistiikka perustuu sekä jatkuvaan myyntiin että jatkuvaan varaston täydennykseen. Päivittäistavaroiden ohjauksen ytimenä on keskeisten liikevaihtoa synnyttävien tuotteiden hyvän liikkuvuuden ja saatavuuden ylläpito kuitenkin samalla minimoiden varastointia. Nykyisin kaupan tavoitteena onkin minimoida taustavarastointi ja siirtää tuotteiden täydennyserät suoraan myyntitilaan. Erilaisten tuotteiden ominaispiirteet vaikuttavat niiden ohjaukseen. Esimerkiksi helposti pilaantuvat tuotteet tulee saada kaupaksi muutaman päivän sisällä pilaantumisriskin uhalla, kun taas säilykkeitä voidaan varastoida useammaksi viikoksi (Karrus 1998, 188–189.)

Yritysten tulee jatkuvasti kehittää toimintaansa, jotta ne saavat varastoitaan pienemmiksi. Päivittäistavarakaupat tehostavat toimintaansa seuraamalla varastoaan muun muassa erilaisten tunnuslukujen ja järjestelmien avulla. Raportteja seuraamalla yrityksissä on helpompi täydentää varastoja sekä tehdä muutoksia myymälän valikoimiin. Hyvin kiertäviä tuotteita voi ostaa välivarastoon, josta niitä saa tarpeen tullessa nopeasti myymälätilaan. Tällä tavoin kauppa turvaa, ettei sen tarvitse myydä ei oota. Hitaasti kiertäviä tulee tilata ainoastaan tarpeen mukaan, jotta turhaa välivarastointia ei tarvita. Tällaiset tuotteet tulee saada suoraan myyntitilaan, jolloin kauppa minimoi riskin, että tuotteet vanhenisivat. Kaupan tulee arvioida hitaasti kiertävien tuotteiden kohdalla tarkkaan, mitä niistä pitää valikoimissaan ja mitä ei koska turhaa hävikkiä tulee välttää. Tehokkaalla tilanhallinnalla kaupan on mahdollista, paitsi parantaa varaston kieroa, pienentää hävikkinsä määrää. (Heinimäki 2006, 163.)

3.3.2 Varastoinnin tunnusluvut

Varastoon on usein sitoutunut merkittävä osa yrityksen pääomasta. Nykyisin vähittäiskaupan toimintaan kuuluu oleellisesti varastoiden minimointi osana hävikin vastaista toimintaa. Tuloksia pyritään saavuttamaan erilaisten tunnuslukujen ja mittareiden avulla, ja alla on kuvattu keskeisimpiä yritysten varastotason tunnuslukuja. (Karrus 1998, 175–176.)

Kierto tai kiertonopeus varastolle = vuosimyynti hankintahinnoin / keskivarasto hankintahinnoin

Kierto tai kiertonopeus nimikkeelle = nimikkeen vuosimyynti hankintahinnoin / nimikkeenkeskivarasto hankintahinnoin

Varaston kiertoaika eli pysähdysaika eli riitto päivissä = $365 / \text{kiertonopeus}$ tai $\text{keskivarasto hankintahinnoin} \times 365 / \text{vuosimyynti}$ varastosta hankintahinnoin

Pääoman tuottavuus eli katekierto = $\text{myyntikateprosentti} \times \text{varaston kierto}$ tai $(\text{myynti} - \text{ostot} + \text{loppuvarasto} - \text{alkuvarasto}) \times \text{kierto} / \text{myynti}$

3.3.3 ABC-analyysi

Vähittäiskaupan tulee tarkkailla tuotevalikoimiaan ja niiden menekkiä. Mitä korkeampi kierto tuotteilla on, sen paremmaksi koetaan varaston hallinta ja sen tehokkaammin varastoon sidottu pääoma tuottaa yritykselle tulosta. Nimikekohtaisen kierron laske-
misen yhteydessä voidaan suorittaa ABC-luokittelu, jonka avulla voidaan hienosäätää varaston ohjausta. (Karrus 1998, 177–179.) ABC-luokitteluun liittyy vahvoja uskomuksia, jotka eivät läheskään aina kuitenkaan pidä paikkaansa. Luokittelun mukaan

- 20 % nimikkeistä tuo 80 % myynnistä
- 20 % nimikkeistä sitoo 80 % varaston arvosta
- 20 % nimikkeistä tuo 80 % liikevaihdosta
- 20 % nimikkeistä vie 80 % ostobudjetista.

Tuotteiden ABC-analyysillä tarkoitetaan tuotenimikkeiden luokittelua niiden euro-
määräisen myynnin tai kulutuksen mukaan kolmesta viiteen eri luokkaan. Sen avulla yrityksellä on mahdollista saada käsitys, kuinka omaa materiaalinohjausta tulee kehittää, ja mihin resursseja tulee käyttää. Tärkeätä ABC-analyysissä on, että luokitellaan nimikkeitä eikä esimerkiksi tuoteryhmiä. Analyysillä voi tutkia erityisesti, miten tapahtumamäärät tai varastoarvot jakautuvat kulutuksen tai myynnin mukaan. (Sakki 2001, 101.) Luokittelun perusteena voi käyttää seuraavaa jaottelua:

- A – tuotteet = ensimmäiset 50 % myynnistä
- B – tuotteet = seuraavat 30 % myynnistä
- C – tuotteet = seuraavat 18 % myynnistä

- D – tuotteet = viimeiset 2 % myynnistä
- E – tuotteet = tuotteet, joita ei ole myyty ollenkaan

Luokittelun avulla yritys saa selville tuotteitaan, joita tulee karsia valikoimista. Luokittelun avulla saa myös kuvan, mistä tuotteista suurin hävikki todennäköisesti muodostuu. ABC-analyysi on hyvä apukeino, kun kaupat miettivät mahdollisia tuotevalikoimiaan.

4 HÄVIKIN HALLINTA M-MARKET OSTOLASSA

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on päivittäistavarakauppa M-market Ostola. Kauppa toimii Savitaipaleella, joka on pieni paikkakunta Etelä-Karjalassa. Savitaipaleella on noin 4000 asukasta. Kesäisin määrä lähes kolminkertaistuu Kuolimojärven ansiosta. Savitaipale on niin sanottu kesäkunta, missä monilla perheillä on kesämökkejä. Turistit mahdollistava suurilta osin paikkakunnan yritysten toimeentulon, joten kesä on monille suuri mahdollisuus tuloksenteon kannalta. M-market Ostolassa kausivaihtelut ovat erittäin suuria, ja tästä syystä muun muassa tilausten tekoa voidaan pitää hyvin haastavana. Kesäisin hävikki jää huomattavasti vähäisemmäksi tuotteiden suuren voimien takia, joten ongelmat ovat talvikaudessa, jolloin paikkakunnalla turismi on hyvin vähäistä ja näin ollen myös kaupankäynti on hiljaisempaa.

4.1 M-market Ostola

M-market Ostola on monipuolinen tuoretuotteisiin panostava päivittäistavarakauppa, joka kuuluu valtakunnalliseen M-ketjuun. Kaupan kokonaispinta-ala on noin 1 500 neliömetriä, ja henkilöstömäärä kahden kauppiaan lisäksi on 12 osa-aikaista työntekijää. Kaupan päätuoteryhmiä ovat liha, lihajalosteet, hedelmät ja vihannekset, kala, maitotaloustuotteet ja leipä. Normaalista päivittäistavarakaupasta poiketen Ostolan valikoimiin kuuluu myös laaja valikoima kodin tekstiilejä sekä käyttötavaraa. Lisäksi kaupan yhteydessä toimii oma leipomo sekä yritysposti. Ostolan pahin kilpailija paikkakunnalla on S-ryhmä, jolla on Savitaipaleella kaksi erillistä toimipistettä, S-market ja ABC-liikennemyymälä. Kovin kilpailu käydään S-marketin kanssa, joka on kooltaan ja tuotevalikoimiltaan Ostolan tasoa.

4.2 Hävikin hallinta M-market Ostolan toimitusketjussa

Kaupan toimitusketjun jäsenillä on jokaisella omat toimintatapansa, joilla ne huolehtivat toimintansa laadusta. Helposti pilaantuvia ja lyhyen käyttöiän omaavien tuotteiden seurannassa tulee olla erityisen tarkkana läpi koko toimitusketjun, jotta loppuasiakas saa käyttöönsä hyvälaatuisen tuotteen. Toimitusketjulla on näin ollen yhteinen tavoite, vaikkakin toimitusketjun eri vaiheissa toimintatavat ja tuotteiden valvontamenetelmät ovat erilaisia.

4.2.1 Tulologistiikka M-market Ostolassa

M-market Ostolassa tavaratäydennystä suoritetaan viitenä päivänä viikossa, maanantaista perjantaihin. Tulologistiikassa tavarantoimittajan eli tässä tapauksessa Wihuri Oy:n ja sen jakelijoiden velvollisuuksiin kuuluu valvoa muun muassa, että tuotteet toimitetaan oikeassa lämpötilassa, oikeaan aikaan ja oikean kokoisissa erissä kauppaan. Kaluston tulee olla tuotteiden kuljetukselle vaatimassa kunnossa esimerkiksi hygienian osalta. Jakelijan velvollisuuksiin kuuluu myös huolehtia tuotteiden huolellisesta purkamisesta myymälän oikeisiin pisteisiin, koska tavarantoimitus kauppaan tapahtuu usein aamuyöstä, jolloin kaupan henkilökuntaa ei vielä ole paikalla.

Kaupan eri tuoteryhmille on varattu omat kylmiönsä, jotka ovat tietyn lämpötilan mukaisia. Kylmäketjun ja tuotteiden säilyvyyden kannalta on hyvin tärkeää, että jakelija varastoi tuotteet oikeisiin kylmiöihin. Kaupan henkilökunnan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu toimitettujen tuotteiden vastaanotto ja niiden tarkastaminen. Henkilökunnan tulee tarkastaa, että tuotteet on toimitettu niille tarkoitettuihin kylmiöihin, tuotteet ovat sovitunlaisia ja oikeaan hintaan sekä erityisesti että tuotteet ovat hyvälaatuisia.

4.2.2 Sisälogistiikka M-market Ostolassa

Sisälogistiikassa hävikkiin on mahdollista vaikuttaa oikeanlaisilla toiminnoilla kaupan sisällä. M-market Ostolassa kauppiaat ovat luoneet yhteiset pelisäännöt, joita henkilökunnan tulee noudattaa päivittäisissä toimissaan. Myynnin ja hävikin määrään on helppo vaikuttaa hyvin yksinkertaisilla toimilla, kuten muun muassa oikealla hinnoittelulla ja oikeanlaisella hyllyttämällä. Tuotteet, joita on tilattu oikeaan aikaan, tulee hyllyttää oikeassa järjestyksessä niille tarkoitettuihin hyllytiloihin, kun taas tuotteet, joiden elinkaari on päättyvässä, tulee myydä alennettuun hintaan. Täytyy muistaa, et-

tä parempi päästä tuotteista eroon pienemmällä katteella kuin heittää niitä roskeen. Ei saa myöskään pelätä poistaa huonokuntoisia tuotteita myynnistä, koska tämä aiheuttaa puolestaan helposti myös muun muassa hyväkuntoisten tuotteiden pilaantumisen (Hävikin rajoittaminen).

Myynnistä poistetut tuotteet täytyy muistaa kirjata hävikkisaldoihin, jotta hävikkitiedot pysyvät oikeanlaisina. Sen lisäksi että tuotteet ovat hyvälaatuisia, niiden tulee olla hyvin esillä ja tätä tulee valvoa tarkalla kädellä. Tuotteiden ollessa tuoreita, ja hyvin esillä, henkilökunnalla on mahdollista vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaa kaupasta. Henkilökunnan tulee myös valvoa varastojen ja myyntitilojen lämpötiloja, koska väärät lämpötilat aiheuttavat helposti tuotteiden pilaantumista. Ostolan henkilökunnalla on käytössään M-ketjulta saatuja apuvälineitä, jotka helpottavat päivittäistä toimintaa, kuten hyllykuvia, tuoretuotteiden esillepano-ohjeita ja omavalvontakansio, joka sisältää muun muassa ohjeita reklamaatioiden hoitoon. Ohjeita noudattamalla hävikin määrään on mahdollista vaikuttaa positiivisella tavalla.

4.2.3 Lähtölogistiikka M-market Ostolassa

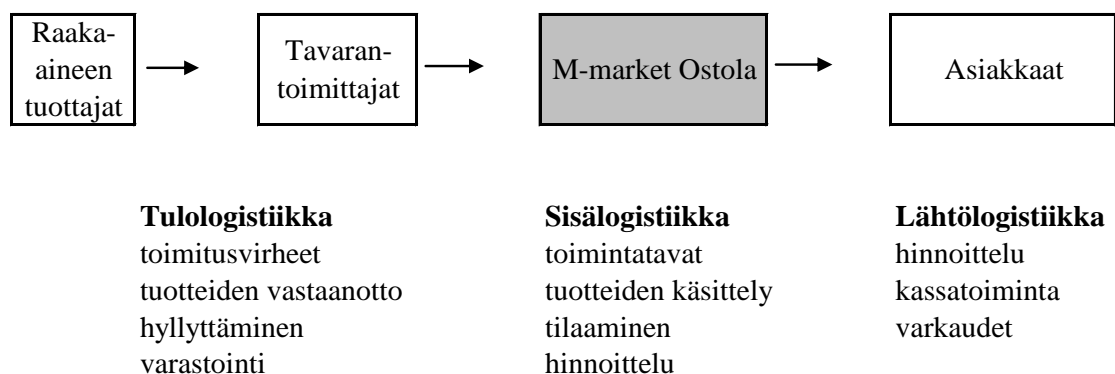
Lähtölogistiikan suurimmat riskit ovat varkauksissa, väärässä hinnoittelussa ja kassahenkilöstön henkilökohtaisissa virheissä. Suurin vastuu hävikin hallinnan kannalta on siis jälleen henkilökunnalla, ja lähinnä kassahenkilöstöllä. Lähtölogistiikan virheet sattuvat usein viimeisessä vaiheessa ostotapahtumaa, eli kassalta läpimenovaiheessa, ja riskin minimoidakseen Ostola pyrkii pitämään kassalaitteistonsa ajanmukaisina. Henkilökunnan velvollisuuksiin kuuluu huolelliset toimintatavat, joilla mahdolliset virheet on mahdollista estää, sillä oikeanlainen hinnoittelu, asiantunteva henkilöstö ja kassatoiminnot vahvistavat asiakkaiden mielikuvaa kaupasta. Henkilökunnan velvollisuuksiin kuuluu töiden ohessa myös asiakkaiden valvominen ja asiakkaiden oikeanlaiset toimet myymälässä. Asiakkaiden tulee maksaa tavarat, jotka he vievät mukanaan, ja tätä varten henkilöstön tulee valvoa asiakkaiden toimia. Ostolassa henkilökunnan apuna toimii kameravalvonta, jonka avulla osa rikoksista on mahdollista estää.

M-market Ostola on päivittänyt toukokuussa 2009 tietojärjestelmänsä ja siirtynyt käyttämään WinPos-kassajärjestelmää, jonka avulla kauppa ylläpitää ja seuraa omaa toimintaansa. Järjestelmästä saatujen raporttien (hävikki- ja myyntiraportti) avulla kauppa seuraa muun muassa syntyvää hävikkiä ja myyntiä, ja pyrkii niiden avulla kehittämään omaa toimintaansa ja tuotevalikoimiaan (katso liitteet 1 ja 2). Tietojärjes-

telmä helpottaa kaupan toimintaa antamalla suuntaa henkilökunnan toimiin. Henkilökunnan tulee kuitenkin seurata jatkuvasti omaa toimintaansa koska hävikki muodostuu omalta osaltaan henkilökunnan toimista. Oikeat tilausmäärät, tilausten vastaanotto, varastojen oikeat lämpötilat ja tavarahan hyvä esillepano vaikuttavat osaltaan hävikkiin. Mikäli toimintatapoihin ei kiinnitetä päivittäin huomiota, johtaa se helposti hävikin kasvuun. Winpos on täydellinen kassajärjestelmä pohjoismaisille asiakkaille, etenkin erikois- ja päivittäistavarakauppa – alalle. Kassaohjelma käyttävät muun muassa laajentuva Pentik-ketju, Suuren Suomalaisen Kirjakerhon kerhomyyvälä, Vaasalainen kenkäkauppaketju EccoShop, M-ryhmä, useat museot ja uimahallit sekä Suomen kaikki vankilakanttiinit. Yhtiö toimittaa myös tietotekniikan kehitysprojekteja suurille kansainvälisille liikeyrityksille, erityisesti Keski-Euroopassa. Winpos työllistää vakituisesti 23 työntekijää kahdella paikkakunnalla, Vaasassa ja Helsingissä. (Winpos.)

4.2.4 Hävikin tunnistaminen M-market Ostolan toimitusketjussa

Vähittäiskaupan hävikinvastaisen työn kannalta on tärkeätä, että se tunnistaa oman hävikkinsä aiheuttajat. Hävikkiä voi tapahtua useissa toimitusketjun vaiheissa (kuva 4) alkaen tuotannosta ja varastoinnista aina myymälän hyllyyn saakka. Hävikin syyt saattavat johtua harmillisista vahingoista suoranaisiin varkauksiin ja laiminlyönteihin. Tuotologistiikan kohdalla hävikin mahdollisia aiheuttajia ovat muun muassa toimitusvirheet, tuotteiden huolimaton vastaanotto ja hyllyttäminen sekä varastointi. Sisälogistiikassa hävikkiä aiheuttavat henkilöstön vääränlaiset toimintatavat ja tuotteiden käsittely, tilausvirheet sekä vääränlainen hinnoittelu. Lähtölogistiikassa riskit liittyvät tuotteiden hinnoitteluun, kassavirheisiin sekä varkauksiin. Huolellisella toiminnalla toimitusketjun eri vaiheissa riskit on mahdollista minimoida.



Kuva 4. Hävikki vähittäiskaupan toimitusketjussa

Hävikki vähittäiskaupassa saattaa olla lähtöisin aina tuottajilta asti. Mikäli tuotteita ei ole pystytty tuottamaan laadittujen säädösten mukaisesti, se vaikeuttaa tuotteiden säilymistä loppukuluttajalle asti. Tavarantoimittajien kohdalla tärkeitä toimintoja ovat oikeat toimitusajat ja lämpötilojen seuranta välivarastoinnin ja kuljetusten aikana. Kylmäketju ei saa katketa missään vaiheessa toimitusketjua, jotta tuotteiden elinkaari on mahdollista turvata. Kaupan tehtävänä on vastaanottaa tilatut tuotteet oikeanlaisina ja huolehtia, että tuotteet myydään siinä järjestyksessä, kun ne saapuvat kauppaan. Asiakkaiden tehtävänä on ostaa ja käyttää tuotteita, ja antaa niistä palautetta toimitusketjun jäsenille. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeätä, että informaatiovirta kulkee asiakkailta tuottajien suuntaan. Näin ollen tuotteita pystytään muokkaamaan entistä asiakasystävällisemmiksi ja hävikin vastaisia toimintoja on mahdollista kehittää.

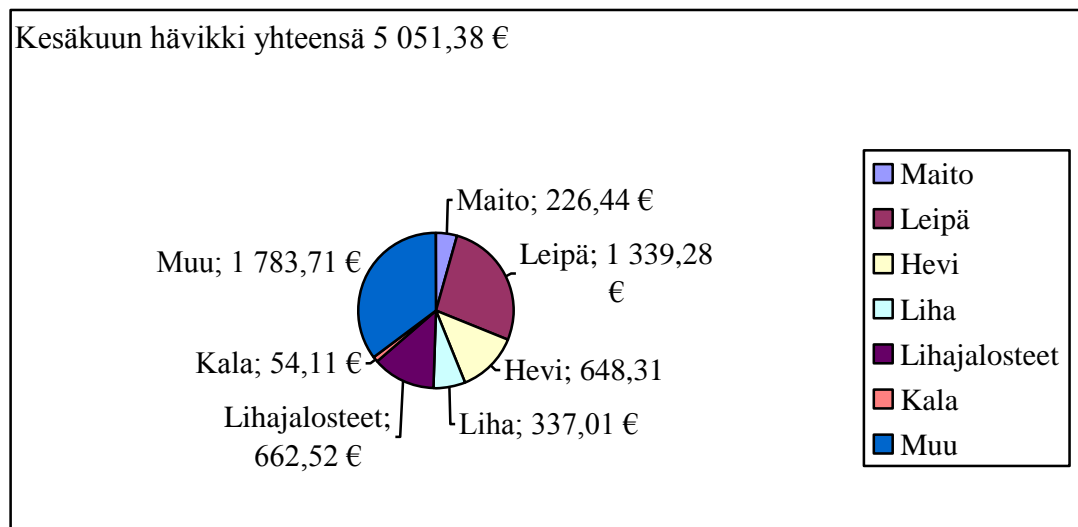
Kaupan hävikistä osa on aina tunnistettua ja osa tunnistamatonta. Tunnistettu hävikki havaitaan ja se kirjataan yrityksen rekisteriin tai järjestelmään. Tietojärjestelmän päivittäisellä tarkkailulla ja päivittäisellä kauppa pitää omat hävikkitietonsa ajan tasalla ja se pystyy paremmin vaikuttamaan hävikin aiheuttajiin ja syihin (Finne - Kokkonen 2005, 280). Tunnistamaton hävikki puolestaan tapahtuu useimmiten henkilökunnan huomaamatta, ja sen syy jää usein hämärän peittoon. Tunnistettu hävikki on pääosin omien sisäisten prosessien aiheuttamaa, kun taas tunnistamaton hävikki voi johtua useasta eri syystä, kuten varkauksista.

M-market Ostola on laatinut oman suunnitelmansa, paljonko tunnistettu hävikki saa kaupan myynnistä korkeintaan olla. Ostolassa sallitut hävikkiprosentit tuoteryhmittäin ovat: liha 2 %, kala 2 %, lihajalosteet 1 %, hedelmät ja vihannekset 5 %, maitotaloustuotteet 2 %, leipä 4 % ja muut 1 %. Kokonaishävikki kaiken kaikkiaan saa olla korkeintaan 2 % myynnistä.

Seuraavassa analysoidaan M-market Ostolan hävikkiä ja sen aiheuttajia ajalta 1.6.2009–30.11.2009. Kohderyhmäksi on valittu tuoteryhmät, jotka sisältävät lyhyen käyttöajan sisältäviä tuotteita ja jotka näin ollen aiheuttavat suuren osan kaupan hävikistä. Myynti- ja hävikkiraportit (katso liitteet 1 ja 2), joita tutkimuksessa käytetään, on saatu kaupan käyttämästä Winpos -kassajärjestelmästä ja raportit ovat kuukausitason raportteja. Hävikkiraporteista käy ilmi muun muassa tuotteiden alennushävikki, eli onko tuotteiden hintaa tarvinnut alentaa viimeisenkäyttöpäivän lähestyessä. Alen-

nus tapahtuu vuorokausi ennen viimeistä käyttöpäivää, ja kaupalla on siihen käytössään -30 % -tarralappuja. Lisäksi raporteista näkee poistohävikin, eli kuinka paljon tuotteita on poistettu myynnistä. Kun alennus- ja poistohävikki lasketaan yhteen, saadaan selville kokonaishävikki esimerkiksi tuoteryhmittäin. Myyntiraporteista puolestaan käy ilmi sekä kaupan kokonaismyynti että myynti tuoteryhmittäin.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mistä Ostolan hävikki muodostuu ja paljonko se aiheuttaa kaupalle menetystä rahassa mitattuna. Tutkimus selvittää myös, onko kauppa pystynyt pitämään hävikkiprosentit sovittunlaisina. Winpos -kassajärjestelmä laskee hävikkiprosentit kaupan liikevaihdosta, jolloin kaavaksi saadaan tuoteryhmän kokonaishävikki / tuoteryhmän veroton kokonaismyynti x 100 %. Lisäksi jokaiselle tuoteryhmälle on syötetty järjestelmään omat hävikkivarauksensa, mutta koska varaukset vaihtelevat suuresti, niitä ei tässä tutkimuksessa ole voitu ottaa huomioon. Hävikkivarauksella kompensoidaan menetettyjen tuotteiden arvoa, eli se nostaa hieman tuotteiden myyntihintaa.



Kuva 5. Kesäkuun 2009 hävikki

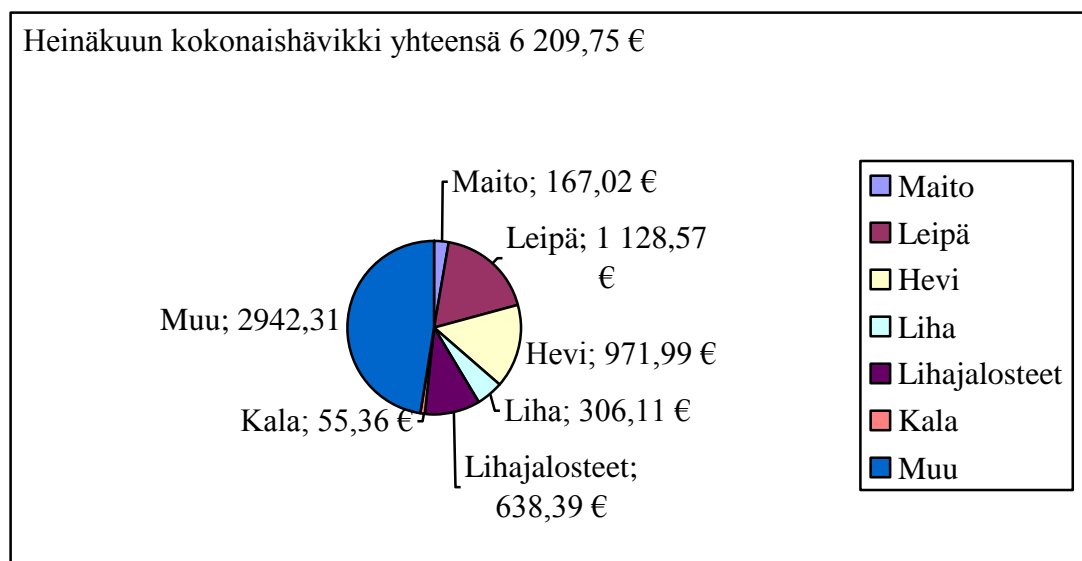
M-market Ostolan myynti kesäkuussa 2009 oli yhteensä 452 507,62 €, mistä hävikin osuus oli yhteensä 5051,38 €. Näin ollen kokonaishävikki oli prosentteina mitattuna kokonaisliikevaihdosta yhteensä 1,10 %. Maitotaloustuotteissa hävikki oli 226,44 € (0,73 %), leivässä 1339,28 € (4,35 %), hedelmissä ja vihanneksissa 648,31 € (1,6 %), lihassa 337,01 €, (1,09 %), lihajalosteissa 662,52 € (1,4 %) ja kalassa 54,11 € (0,47 %).

Kesäkuussa Ostolassa alkaa niin sanottu turistikausi. Ihmiset tulevat kesämökeilleen ja kaupankäynti vilkastuu. Kesäkuussa 2009 suurimman hävikin tuoretuotteissa ovat aiheuttaneet leipä ja lihajalosteet. Nämä tuoteryhmät ovat ainoat, joiden hävikkiprosentit myyntiin verrattuna eivät ole pysyneet sovittujen arvojen sisällä. Suurimmat syyt hävikin suuruuteen löytyvät luultavimmin tulologistiikasta, eli tuotteita on tilattu joko liian aikaisin tai ne on toimitettu myymälään vääränä ajankohtana. Esimerkiksi leipätuotteissa kuljetusten ajankohta vaihtelee päivittäin usealla tunnilla, ja näin ollen aamun ensimmäisille kuluttajille ei välttämättä ole tarjolla heidän haluamiaan tuotteita. Tämä taas saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että he käyvät ostamassa tuotteen kilpailijalta tai vaihtavat kokonaan kauppaa, koska tuotteita ei ole tarjolla.

Leipätuotteissa alennushävikki (131 €) on ollut huomattavasti pienempää kuin poistohävikki (1 207 €). Alennushävikin osalta virheet ovat saattaneet tapahtua sisälogistiikan osalta hinnoittelussa tai lähtölogistiikan osalta kassalla. Poistohävikin ollessa kuitenkin noin suuri suurimmat ongelmat ovat tilauksissa, eli tuotteita on tilattu liikaa. Lihajalosteista voi varmuudella todeta ongelmien olevan tulo- ja sisälogistiikassa. Tuotteiden alennushävikki on suurempi (335 €) kuin poistohävikki (327 €), mikä tarkoittaa sitä, että tuotteita on jouduttu usein alentamaan viimeisen käyttöpäivän lähestyessä ja vielä tämän jälkeen poistamaan kokonaan myynnistä. Tilausmäärät ovat näin ollen olleet liian suuria kysyntään nähden.

Hedelmien ja vihannesten sekä lihatuotteiden suurimmat ongelmat johtuvat suurelta osin siitä, että kyseessä ovat äärimmäisen herkät tuoteryhmät. Tuotteiden kierron tulee olla hyvää, ja näin ollen kuivumis- ja pilaantumishävikkiin on mahdollista vaikuttaa. Myös näissä tuoteryhmissä suurimmat ongelmat ovat olleet todennäköisesti tulologistiikassa, eli tuotteita on joko tilattu liikaa tai väärään aikaan. Hedelmissä ja vihanneksissa sekä lihatuotteissa hävikkiä syntyy helposti myös sisälogistiikassa, mikäli tuotteiden käsittelytavat ovat väärä. Väärät käsittelytavat ovat saattaneet olla myös yksi syy hävikin suuruuteen, joten toimintatapoihin ja käsittelytapoihin on syytä kiinnittää huomiota. Hedelmien ja vihannesten alennushävikki (25 €) on ollut kesäkuussa pienempää kuin poistohävikki (623 €), eli hedelmä ja vihannestuotteissa on todennäköisesti jouduttu poistamaan myynnistä paljon huonokuntoisia tuotteita. Lihatuotteissa puolestaan alennushävikki (325 €) on ollut huomattavan paljon suurempi kuin poistohävikki (11 €). Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteita on jouduttu alentamaan usein viimeisen käyttöpäivän lähestyessä, ja näin ollen tuotteita on tilattu väärään aikaan.

Maitotalous- ja kalatuotteiden hävikki on pysynyt kaupassa hyvällä tasolla, joten tilaukset ovat olleet oikeansuuntaisia. Muu hävikki käsittää muut tuoteryhmät kaupassa, jota ovat muun muassa taloustavarat, kodintekstiilit ja erilaiset ravintovalmisteet. Muun hävikin suurimmat hävikin aiheuttajat kesäkuun 2009 ajalta löytyvät sisälogistiikan ja lähtölogistiikan puolelta. Tuotteet ovat mahdollisesti olleet huonosti esillä tai varastossa, jolloin tuotteiden käyttöikä on päässyt loppumaan. Lisäksi tuotteita on saattanut rikkoontua joko henkilökunnan tai asiakkaiden toimesta, jolloin kauppa ei ole saanut tuotteista muuta kuin kuluja.



Kuva 6. Heinäkuun 2009 hävikki

Heinäkuussa 2009 myynti oli yhteensä 616 719,15 €, mistä hävikin osuus oli yhteensä 6 209,75 €. Näin ollen kokonaishävikki oli prosentteina mitattuna kokonaisliikevaihdosta yhteensä 1 %. Maitotaloustuotteissa hävikki oli 167,02 € (0,4 %), leivässä 1 128,57 € (2,5 %), hedelmissä ja vihanneksissa 971,99 € (1,87 %), lihassa 306,11 € (0,7 %), lihajalosteissa 638,39 € (1,06 %) ja kalassa 55,36 € (0,34 %).

Heinäkuussa 2009 jokainen tuoteryhmä on pysynyt sovittujen prosenttiarvojen sisällä, mikä on sinällään hyvä asia. Heinäkuu on Ostolan yksi kiireisimpiä, ellei kiireisin kuukausi koko vuoden aikana. Silloin tilausmäärät ovat muita kuukausia huomattavasti suurempia. Kiireen lisääntyessä myös virheiden riski kasvaa entistä suuremmaksi, ja tämä tulisi ottaa toiminnassa huomioon. Suurimmat hävikinaiheuttajat heinäkuussa ovat olleet hedelmät ja vihannekset sekä leipätuotteet, joiden hävikki on rahassa mitattuna hyvin paljon, ja niihin on varmasti mahdollista vaikuttaa.

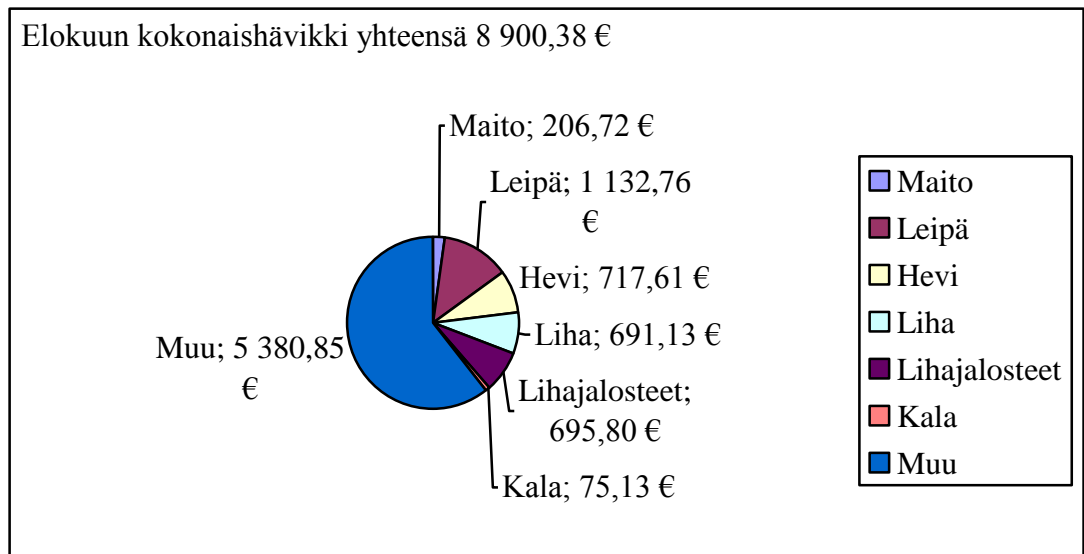
Leipäosaston alennushävikki on ollut 141 €, joka johtuu sisälogistiikan ja lähtölogistiikan ongelmista. Tuotteiden hinnat ovat olleet vääriä, jolloin kassan läpi on mennyt tuotteita väärin hinnoin. Poistohävikki on ollut 987 €, joka puolestaan on johtunut virhearvioinneista eli tilauksista ja toimituksista tulologistiikassa. Tuotteita on tilattu väärin ja tuloajat ovat saattaneet olla vääriä, ja nämä aiheuttavat hävikin kyseisessä tuoteryhmässä. Hedelmien ja vihannesten osalta alennushävikki (12 €) on johtunut kärsineiden tuotteiden alennuksista ja poistohävikki (959 €) huonojen tuotteiden poistamisesta myynnistä. Hedelmissä ja vihanneksissa ongelmat heinäkuulta ovat suurimmalta osalta saattaneet johtua kiireestä, jolloin tilausvirheet ovat lisääntyneet. Jos tuotteet ovat hieman vielä kärsineet toimituksen aikana, saadaan poistohävikin osalta aikaan kyseisiä summia.

Lihajalosteet ja tuoreliha ovat olleet heinäkuussa seuraavaksi suurimmat hävikinaiheuttajat. Lihajalosteiden alennushävikki (376 €) on heinäkuussa suurempi kuin poistohävikki (262 €). Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteita on tilattu liikaa ja ne on täytynyt alentaa viimeisen käyttöpäivän lähestyessä. Tuorelihan alennushävikki (285 €) ja poistohävikki (21 €) osoittavat saman tosiasian. Syitä näiden tuoteryhmien hävikin määrään voi kuitenkin löytää muualtakin kuin tilauksista. Kyseisissä tuoteryhmissä myynnissä saattaa olla useamman päivämäärän omaavia tuotteita, koska myyntierät ovat muutaman kappaleen erissä. Tästä syystä sisälogistiikkaan tulisi kiinnittää huomiota. Tuotteet ovat saattaneet mennä myyntiin väärässä järjestyksessä, ne ovat olleet huonosti esillä tai pahimmassa tapauksessa tuotteet ovat välivaraston puolella, vaikka hyllytila on tyhjänä. Tällaiset asiat vaikuttavat näiden tuoteryhmien hävikkiin suuresti.

Maitotalous- ja kalatuoteryhmien osalta hävikki on pysynyt heinäkuussa hyvällä tasolla. Maidon alennushävikki (86 €) ja poistohävikki (80 €) osoittavat, että hävikkiä on syntynyt, mutta summat eivät ole hälyttäviä. Kalan alennushävikki (30 €) ja poistohävikki (24 €) osoittavat saman. Myyntiin verrattuna summat ovat olemattomia, koska pientä hävikkiä syntyy aina.

Heinäkuun muu hävikki on ollut rahallisesti suuri, ja sitä on luultavimmin syntynyt toimitusketjun eri vaiheissa. Tulologistiikan osalta tuotteita ei välttämättä ole toimitettu suoraan niille tarkoitetuille myyntipaikoille, jolloin välivaraston puolelta niitä on vaikeaa enää myöhemmin löytää tai muistaa edes olemassa olevan. Tämä taas johtaa siihen, että tuotteita saatetaan tilata lisää ja kohta tiettyä tuotetta on ongelmaksi asti.

Sisä- ja lähtölogistiikan puolella hävikki on voinut syntyä rikkoontuneista tuotteista, huonosti esilläolevista tuotteista tai väärästä hinnoittelusta ja kassapäänvirheistä. Pienet virheet saavat aikaan suurta vahinkoa.



Kuva 7. Elokuun 2009 hävikki

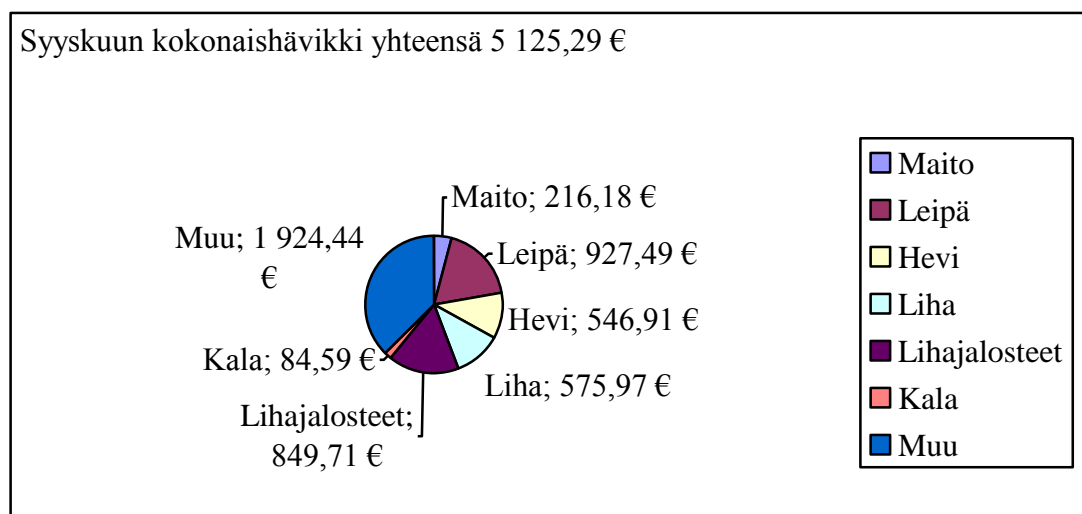
Elokuussa 2009 myynti oli yhteensä 424 062,96 €, mistä hävikin osuus oli yhteensä 8 900,38 €. Näin ollen kokonaishävikki oli prosentteina mitattuna kokonaisliikevaihdosta yhteensä 2,1 %. Maitotaloustuotteissa hävikki oli 206,72 € (0,67 %), leivässä 1 132,76 € (3,55 %), hedelmissä ja vihanneksissa 717,61 € (2,63 %), lihassa 691,13 € (2,4 %), lihajalosteissa 695,8 € (1,54 %) ja kalassa 75,13 € (0,68 %).

Elokuussa Ostolan kaupan käynti alkaa pikku hiljaa hiljetä, ja sillä on oma vaikutuksensa kaupan hävikkiin. Elokuussa 2009 tuoretuotteissa suurimmat hävikin aiheuttajat ovat olleet jälleen olleet leipä sekä hedelmät ja vihannekset. Leivän alennushävikki (134 €) ja poistohävikki (998 €) ovat peräisin tilausvirheistä. Turistit häviävät elokuun puolessa välissä ja tämä tulisi huomioida tilauksissa. Hedelmien ja vihannesten alennushävikki (7 €) ja poistohävikki (710 €) elokuussa kertovat tuotteiden joutuvan usein roskeisiin niiden huonokuntoisuuden tai viallisuuden vuoksi. Tulologistiikassa tulisi siis olla tiiviimmin yhteydessä tavarantoimittajiin toiminnan kehittämiseksi sekä kiinnittää enemmän huomiota tilausmääriin.

Lihajalosteiden ja tuorelihan kohdalla hävikki on lähes toistensa tasolla. Lihajalosteiden alennushävikki (354 €) ja poistohävikki (341 €) kertovat tuotteiden liiallisesta ti-

lausmääristä. Tuotteita on jouduttu vielä alennuksen jälkeenkin poistamaan paljon kokonaan myynnistä. Tuorelihan kohdalla alennushävikki (598 €) kertoo tilausten olevan tällä puolella vielä suurempi ongelma. Poistohävikki (92 €) on huomattavasti alennusta pienempi, eli tuotteita on jouduttu alentamaan usein päiväysten loppuessa, mutta tässä tuoteryhmässä tuotteita ei ole juurikaan tarvinnut heittää roskeen.

Maitotalous- ja kalatuoteryhmissä hävikki on jälleen pystytty pitämään pienenä, joka johtunee oikeanlaisesta tilausrytmistä. Maitotuotteiden alennushävikki on ollut 50 € ja poistohävikki 156 €. Kalassa puolestaan alennushävikki on ollut 39 € ja poistohävikki 35 €. Huolestuttavinta elokuun kohdalla on ollut muu hävikki, joka on ollut yli 5000 €. Hävikin määrä on ilmeisesti lähtöisin kesän alusta, jolloin sesonkiin on ruvettu varautumaan. Kesän lopussa kun tuotteet eivät sitten olekaan käyneet toivotunlaisesti kaupaksi, ne on myyty alennettuun hintaan. Lisäksi tietyistä tuotteista on saattanut mennä juuri elokuussa käyttöikä umpeen ja näin ollen ne on täytynyt poistaa myynnistä kokonaan.



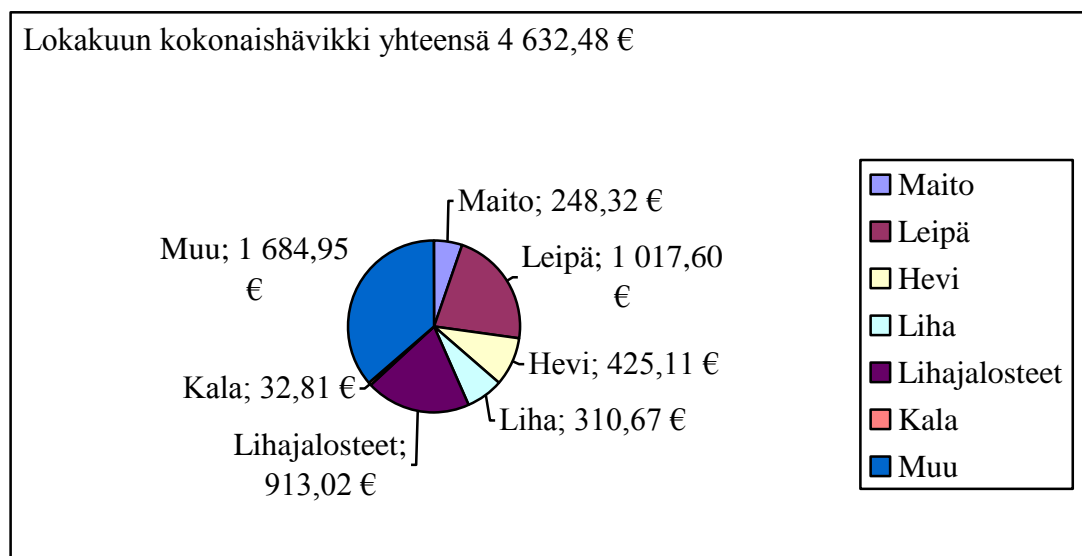
Kuva 8. Syyskuun 2009 hävikki

Syyskuussa 2009 myynti oli yhteensä 312 998,52 €, mistä hävikin osuus oli yhteensä 5 125,29 €. Näin ollen kokonaishävikki oli prosentteina mitattuna kokonaisliikevaihdosta yhteensä 1,64 %. Maitotaloustuotteissa hävikki oli 216,18 € (0,85 %), leivässä 927,49 € (4,14 %), hedelmissä ja vihanneksissa 546,91 € (1,58 %), lihassa 575,97 € (2,62 %), lihajalosteissa 849,71 € (2,38 %) ja kalassa 84,71 € (1,06 %).

Syyskuussa turistit ovat hävinneet Savitaipaleelta lähestulkoon kokonaan. Viikonloppuisin ihmiset käyvät vielä mökeillään ja sitä kautta ostoksilla, mutta viikot ovat kaupassa hiljaisia. Syyskuun suurimpia hävikin aiheuttajia ovat olleet leipä ja lihajalosteet, joiden osuus hävikistä on huomattava. Leivän alennushävikki (135 €) ja poistohävikki (927 €) ovat lähtöisin tilauksista. Leipä ei ole osattu tilata oikeassa suhteessa asiakasmäärään, jolloin myynnistä poistettavia tuotteita on jäänyt päivittäin. Lihajalosteissa on sama ongelma, jota kuvastavat alennushävikin (445 €) ja poistohävikin (404 €) määrät. Tuotteiden hintaa on päivittäin jouduttu alentamaan ja sen jälkeen vielä poistamaan myynnistä.

Hedelmissä ja vihanneksissa sekä lihatuotteissa ongelmat ovat samankaltaisia kuin edellisissä tuoteryhmissä. Hevin alennushävikki (6 €) ja poistohävikki (540 €) sekä lihan alennushävikki (524 €) ja poistohävikki (51 €) kuvastavat väärää tilausmääriä. Lihassa sekä hedelmissä ja vihanneksissa tosin vaikuttaa myös tuotteiden herkkyyys, jolloin tuotteita saatetaan joutua alentamaan, vaikka käyttöaikaa olisi jäljellä useampikin vuorokausi. Näissä tapauksissa tulee tehdä reklamaatio tavarantoimittajan suuntaan ja saada hyvitys menetetyistä tuotteista.

Kala- ja maitotaloustuotteissa hävikki on edelleen melko pientä ja se kertoo tuotteiden hyvästä kierrosta ja oikeista tilauksista. Maidon alennushävikki (88 €) ja poistohävikki (127 €) sekä kalan alennushävikki (23 €) ja poistohävikki (60 €) kertovat, että tuoteryhmien hävikit ovat hyvin hallinnassa.



Kuva 9. Lokakuun 2009 hävikki

Lokakuussa 2009 liikevaihto oli 316 031,85 €, mistä hävikin osuus oli yhteensä 4 632,48 €. Näin ollen kokonaishävikki oli prosentteina mitattuna kokonaisliikevaihdosta yhteensä 1,46 %. Maitotaloustuotteissa hävikki oli 248,32 € (1,04 %), leivässä 1 017,60 € (4,91 %), hedelmissä ja vihanneksissa 425,11 € (2,48 %), lihassa 310,67 € (1,44 %), lihajalosteissa 913,02 € (2,7 %) ja kalassa 32,81 € (0,42 %).

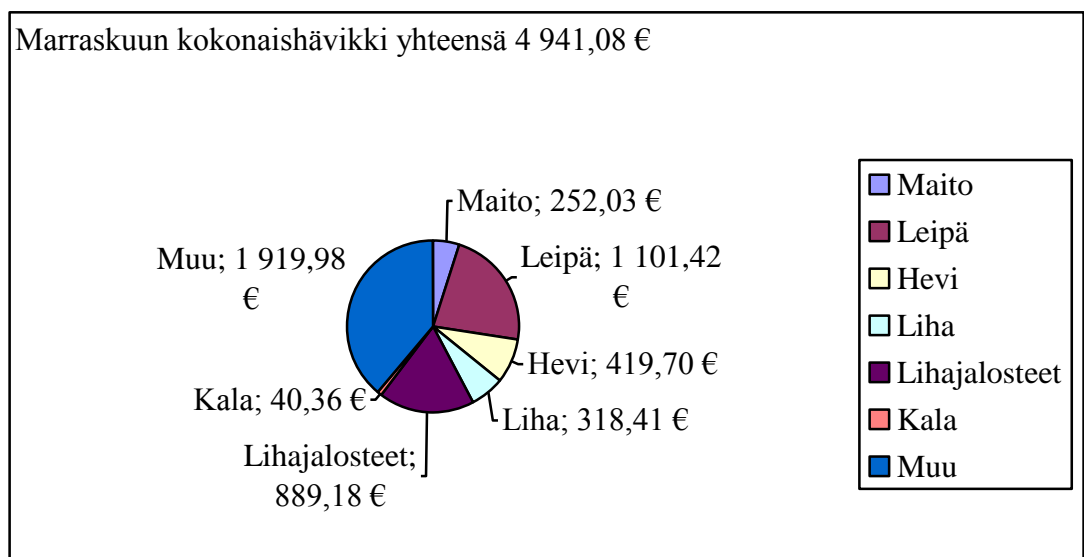
Lokakuussa kaupankäynti Savitaipaleella on edelleen hiljaista ja tuotteiden ja niiden tilausten kanssa tulee olla tarkkana. Lokakuun 2009 suurin osa hävikistä tuoretuotteiden kohdalla on syntynyt leivässä ja lihajalosteissa. Leivän kohdalla alennushävikkiä on ollut 190 € ja poistohävikkiä 830 €. Hävikkiin ovat todennäköisesti vaikuttaneet tuologistiikan ongelmat, jotka johtuvat toimitusaikojen suuresta vaihtelusta päivittäin. Leipien tulisi tulla myymälään heti aamusta, mutta valitettavasti näin ei aina ole, vaan välillä aamun ensimmäiset asiakkaat jäävät ilman tuoretta leipää. Tämä taas johtaa siihen, että tietty osa tilatuista leivistä jää iltaisin myymättä ja näin ollen ne kirjataan hävikiksi. Lihajalosteissa alennushävikkiä on ollut 432 € ja poistohävikkiä 480 €, eli tästä voi tehdä johtopäätöksen että tuotteita on tilattu liikaa, tai sisälogistiikan osalta tuotteet ovat olleet huonosti esillä.

Tuorelihan sekä hedelmien ja vihannesten osalta hävikki on lokakuussa jäänyt aikaisempia kuukausia pienemmiksi. Syynä on voinut olla oikea tilausrytmi. Lisäksi tuotteet ovat saattaneet olla niin paljon parempilaatuksia, että ne ovat säilyneet myymälässä paremmin loppukuluttajille asti. Hedelmien ja vihannesten alennushävikki lokakuussa 2009 on ollut 1 € ja poistohävikki 424 €. Poistohävikin syyt löytyvät mitä luultavimmin pilaantumisesta, joka on lähtöisin tilauksista ja kuljetuksesta. Tuorelihassa alennushävikki on ollut 307 € ja poistohävikki 3 €. Alennettuja tuotteita on ollut jälleen paljon, mutta ros kiin ei ole tavaraa juurikaan mennyt, mikä on hyvä asia. Alennushävikistä kuitenkin voi todeta että tiettyjä tuotteita on tilattu joko liian aikaisin kauppaan tai tilauksissa on käynyt muunlaisia virheitä esimerkiksi määrien suhteen.

Kalassa hävikki on pysynyt edelleen hyvällä tasolla, mutta maidossa hävikki on ollut yllättävän suuri verrattuna aikaisempiin kuukausiin. Kalan alennushävikki on ollut 16 € ja poistohävikki 16 €, joten tilaukset ovat olleet hyvin hoidettu kysynnän suhteen. Maitotaloustuotteissa alennushävikin määrä on ollut 102 € ja poistohävikin määrä 146 €. Luultavimmin syitä hävikin määrään voi etsiä toimitusketjun kaikista vaiheista. Tuologistiikan kohdalla tuotteet on voitu varastoida väärin, joka puolestaan johtaa sisä-

logistiikassa väärään hyllytys järjestykseen. Tietyissä maitotaloustuotteissa on lyhyet päiväykset ja tästä syystä on tärkeää, että tuotteet menevät oikeassa järjestyksessä hyllyyn. Alennushävikistä voi päätellä, että joko tuotteet ovat menneet väärässä järjestyksessä myyntiin tai tilauksissa on ollut huolimattomuutta. Poistohävikin määrään on saattanut tilausmäärien lisäksi vaikuttaa tuotteiden rikkoontuminen sisä- tai lähtölogistiikassa, koska tietyt maitotaloustuotteet rikkoontuvat hyvin helposti.

Muu hävikki on lokakuussa ollut hälyttävän suuri aivan kuten muinakin kuukausina. Syyt hävikin määrään löytyvät suurelta osin tulo- ja sisälogistiikasta, mutta miksei myös lähtölogistiikasta. Tulologistiikan syyt löytyvät luultavimmin tuotteiden huolimattomasta vastaanotosta ja tarkistuksesta. Sisälogistiikassa syitä voi etsiä muun muassa väärästä hinnoittelusta. Lisäksi tuotteet ovat saattaneet olla huonosti esillä, tai tuotteita ei ole toimitettu välivarastosta ollenkaan myymälän puolelle, jolloin henkilöstö ei välttämättä tiedä edes niiden olemassaolosta. Lähtölogistiikassa puolestaan kassalla on saattanut sattua virheitä, tai tuotteita on saattanut rikkoontua työntekijöiden toimesta. Pienet toimet ja virheet saattavat johtaa suureen hävikin määrään.



Kuva 10. Marraskuun 2009 hävikki

Marraskuussa 2009 myynti oli 281 810,57 €, mistä hävikin osuus oli yhteensä 4 941,08 €. Näin ollen kokonaishävikki oli prosentteina mitattuna kokonaisliikevaihdosta yhteensä 1, %. Maitotaloustuotteissa hävikki oli 252,03 € (1,21 %), leivässä 1 101,42 € (6,74 %), hedelmissä ja vihanneksissa 419,70 € (2,46 %), lihassa 318,41 € (1,88 %), lihajalosteissa 889,18 € (3,17 %) ja kalassa 40,36 € (0,58 %).

Marraskuussa 2009 Ostolan myynti on ollut tutkittavista kuukausista pienin, mistä voi päätellä turistikauden olevan täysin ohi. Hävikin määrä on ollut myös pienenemään päin, mikä johtuu siitä, että tuoteryhmien sisällä valikoimia on jouduttu supistamaan. Kaupan kuuluu pitää valikoimissaan mahdollisimman monipuolisia tuotteita, mutta hiljaisina kuukausina tuotevalikoimat tulee suunnitella turhan hävikin kannalta hyvin tarkkaan.

Suurin hävikki marraskuun osalta on syntynyt jälleen leivässä ja lihajalosteissa. Leivän alennushävikki on ollut 75 € ja poistohävikki 1 025 €, mikä tarkoittaa, että leivän hävikki verrattuna muiden tuotetuotteiden hävikkiin on ollut jälleen suuri. Lihajalosteissa alennushävikin määrä puolestaan on ollut 432 € ja poistohävikki 456 €. Mo-lemmissa tuoteryhmissä ongelmat kohdistuvat tulo- ja sisälogistiikkaan. Suurin ongelma on luultavimmin tilausmäärissä, mutta myös tuotevalikoimien tarkastelulla ja muuttamisella voisi olla vaikutusta hävikin määriin.

Lihan sekä hedelmien ja vihannesten kohdalla hävikki on lokakuussa pysynyt samalla tasolla kuin muinakin kuukausina. Tuorelihassa alennushävikki on ollut 244 € ja poistohävikki 74 €. Alennushävikin määrästä voi jälleen päätellä, että tuotteita on tilattu liikaa, mutta poistohävikki puolestaan osoittaa, ettei tuotteita sentään ole tarvinnut koviinkaan paljoa heittää roskiin. Hedelmissä ja vihanneksissa alennushävikin määrä on ollut 5 € ja poistohävikin määrä 415 €. Hedelmien ja vihannesten ongelmat löytyvät todennäköisimmin siis edelleen siitä, etteivät kaikki tuotteet säily kuluttajille asti. Kaupan ja toimittajien yhteistyöllä, ja etenkin oikeanlaisella informaatiolla hävikin määrään on varmasti mahdollista vaikuttaa.

Maitotalous- ja kalatuotteiden kohdalla hävikki ei lokakuussakaan ole ollut suurin ongelma-kohta. Erityisesti kalassa hävikki on jälleen jäänyt hyvin pieneksi, sillä tässä tuoteryhmässä alennushävikki on ollut 26 € ja poistohävikki 13 €. Maitotuotteissa hävikki on myös jäänyt pieneksi, eli tilaukset on tehty oikein ja toimitukset ovat tulleet oikeaan aikaan perille. Maidossa alennushävikin määrä on ollut 103 € ja poistohävikin määrä 148 €. Tässäkin tuoteryhmässä hävikin määrää on varmasti mahdollista pienentää entistä huolellisemmalla toiminnalla muun muassa valikoimien suhteen.

4.3 Hävikin hallinnan kehittäminen M-market Ostolan toimitusketjussa

Hävikin vastainen työ on osa vähittäiskaupan päivittäistä toimintaa. Hävikin määrään on mahdollista vaikuttaa huolellisella toiminnalla, joka ilmenee muun muassa tavaroiden oikeina tilausmäärinä sekä tavaratoimitusten huolellisella vastaanotto tarkistuksella. Oikeat tilausmäärät ja tilausrytmi vaikuttavat positiivisella tavalla tuotteiden kateeseen. Kun tilataan oikea määrä tuotteita oikeaan aikaan, riski niiden pilaantumisesta pienenee. Tällöin tuotteiden hintaa ei tarvitse alentaa viimeisen käyttöpäivän lähestyessä. Kaupan henkilökunnan valppaudella on hävikin hallinnassa suuri rooli, koska osa kaupan hävikistä on lähtöisin työntekijöiden virheistä. Kaikki tunnistettu hävikki tulee aina kirjata, jotta hävikkiraportit pitävät paikkaansa ja ne ovat luotettavia niitä tarkasteltaessa. Tunnistamatonta hävikkiä, kuten varkaushävikkiä on mahdollista pienentää, kun työntekijät osaavat olla valppaana työssään.

Vähittäiskaupan hävikistä osa syntyy inhimillisistä tuotteiden toimitusvirheistä. Toimitusvirheiden syitä on monia, mutta useimmiten suurimmat virheet johtuvat huolimattomuudesta. Huolimaton toiminta aiheuttaa sen, että tilatut tuotteet saattavat jäädä saapumatta kauppaan vaikka ne ovat vääränlaisia. Logistisen prosessin suurimmat riskit ovatkin juuri tavaravastaanotossa ja luovutuksessa. Tavaravastaanottajan tulee tarkistaa lähetyslistalta, että toimitetut tuotteet vastaavat tilattuja sekä laadullisesti että määrällisesti, koska huolimaton toiminta tämän suhteen aiheuttaa tunnistamatonta hävikkiä. Lisäksi vastaanotossa tulee tarkistaa tilattujen tuotteiden kunto, sekä varmistettava, että tuotteet ovat kuljetettu vaadittujen lämpötilojen mukaisesti. Vastaanotossa havaitut virheet tulee ilmoittaa joko suoraan tavarantoimittajalle tai tukkuun, jolloin niistä on vielä mahdollista saada korvaus. Reklamaation jälkeen yrityksen sisällä tulee vielä varmistaa, että korvaus tulee toimittajan osalta suoritettua. Huolellisella toiminnalla kauppa varmistaa tuotteiden hyvän laadun sekä varmistaa tuotteiden säilymisen hyvänä aina kuluttajalle asti.

Kaupan sisäisissä prosesseissa ja lähtölogistiikassa suurimpia hävikin aiheuttajia ovat henkilökunnan tekemät virheet. Vääränlainen tilaaminen ja hinnoittelu ovat näistä yleisimpiä. Tilausvirheet johtuvat suurimmilta osin kovasta kiireestä, joka lisääntyy vuosi vuodelta kilpailun kiristyessä. Kaupassa tulee siis kiinnittää suurta huomiota tilauksiin, jotta tuotteita ei tilata väärään aikaan. Lähtölogistiikassa suurimman hävikin aiheuttaa tuotteiden vääränlainen hinnoittelu. Tuotteita saatetaan laittaa epähuomiossa

väärällä hinnoilla kassajärjestelmään, jolloin kate jää normaalia pienemmäksi. Huolellisella toiminnalla tällaiset hävikin aiheuttajat on mahdollista karsia pois, tai ainakin niitä on mahdollista vähentää.

Kaupan hävikki syntyy suurelta osin henkilökunnan vääränlaisista toimintatavoista. Hävikin ja yhteisen toiminnan kannalta on äärimmäisen tärkeätä, että kaupassa on hyvät ja toimivat rutiinit, joita kaikki noudatettavat. Henkilökunta tulee perehdyttää yhteiseen, sovittuun toimintamalliin, jotta asiat pysyvät selkeinä ja turhaa hävikkiä on mahdollista välttää. Helposti pilaantuvien tuotteiden vääränlaisella käsittelyllä tai rytmityksellä esimerkiksi voi saada pitkällä aikavälillä aikaan suuren hävikin, joka on mahdollista välttää. Työntekijöiden tulee myös muistaa FIFO – first in first out -periaate. Tuotteet tulee hyllyttää siinä järjestyksessä hyllyyn, kun ne saapuvat kauppaan. (Erkinheimo, 2006, 24). Pienillä asioilla on suuri vaikutus hävikin määrään, ja tästä syystä yhteiset pelisäännöt on syytä kirjata ja antaa työntekijöiden nähtäväksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset -osiossa kerään yhteen havaintoja, joita olen tutkimusta tehdessäni havainnut ja joista toivottavasti on tulevaisuudessa apua M-market Ostolan henkilöstölle hävikinvastaisessa työssä. Yleisesti ottaen M-market Ostolan kokonaishävikki on pysynyt hyvällä tasolla, mutta pilkottaessa sitä tuoteryhmiin voidaan havaita tiettyjä ongelmia, joihin tulisi keksiä uusia vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Yksi tapa vähentää tuoretuotteiden hävikin määrää voisi olla esimerkiksi useammin järjestettävät henkilökunnan täydennyskoulutukset, joista saisi uusia malleja muun muassa toimintatapoihin ja tuotteiden käsittelyyn.

Seuraavassa käyn tuoteryhmittäin läpi asioita, joita tarkastelemalla Ostolan on jatkossa mahdollista vaikuttaa hävikkinsä määrään. Toimitusketjun kehittämisellä ja tarkkailulla on tässä suuri rooli. M-market Ostolan tuoretuotteissa suurin hävikin aiheuttaja on leipä. Sen hävikki on kuukausittain tuhansia euroja. Hävikin määrässä on myös suuria vaihteluita kuukausittain, ja hävikki on usein ollut toivottua suurempi. Hävikin odotetaan jäävän tässä tuoteryhmässä alle 4 % myynnistä, mutta valitettavan usein se ylittää tämän. Tulologistiikan kohdalla kaupan tulisi keksiä ratkaisut erityisesti tuotteiden tuloaikoihin. Toimittajien kanssa pitää pyrkiä säännöllisiin toimitusaikoihin, ja kaupan tulee huolehtia siitä, että ne myös pitävät paikkaansa. Usein on huomannut äikäisiä asiakkaita odottelemassa leipätoimituksia, ja se ei ole hyvä asia kaupan myyn-

nin tai imagon kannalta. Lisäksi tuotteiden vastaanotossa ja hyllyttämisessä tulee olla tarkempi, jotta tuotteet ja hinnat löytävät oikeille paikoilleen. Sisälogistiikassa puolestaan henkilöstön tulee huolehtia paremmin leipäosaston kunnosta, sillä usein on voinut havaita joko leipien tai hintojen olevan huonosti esillä. Lähtölogistiikassa leipien kohdalla ei juuri hävikkiä pääse syntymään, ellei kassalla satu virhettä.

Toiseksi suurin hävikki on aiheutunut lihajalosteissa, missä hävikin odotetaan pysyvän alle 1 %:n. Myös tässä tuoteryhmässä hävikki karkaa usein yli odotetun, joten ongelmia siis on. Suurin hävikin aiheuttaja tässä tuoteryhmässä on mitä luultavimmin tilausvirheet. Tuotteita tilataan joko liikaa tai ne tilataan väärään ajankohtaan Ainoat tuotteet, joita saa ostaa varastoon, ovat tuotteet, joiden kohdalla kierto on nopeaa ja joiden täydennyseriä ei ole mahdollista saada riittävän nopeasti tilalle. Kaikkia muita tuotteita ja erityisesti sellaisia tuotteita, jotka kiertävät hitaasti, tulisi tilata vasta kun ne ovat lopussa. Henkilökunnan tulisi myös pitää osasto paremmassa kunnossa, koska usein tuotteet, joita saattaa löytyä varastosta, ovat myynnistä loppu. Lähtölogistiikassa henkilöstön tulee olla valppaana, koska osa tuotteista on pienikokoisissa pakkauksissa, ja tällöin niitä on helppo varastaa. Lisäksi hintoja tulee seurata ja tarkistaa sen mukaan kuin on tarvetta.

Kolmanneksi suurimman hävikin aiheuttaja on hedelmät ja vihannekset, missä suuri osa hävikistä aiheutuu luultavimmin pilaantumisesta. Kauppiaat odottavat hävikin jäävän tässä tuoteryhmässä alle 5 %:n, ja tutkittavien kuukausien kohdalla tässä on onnistuttu. Hedelmien ja vihannesten kohdalla hävikin syyt saattavat johtua suurimalta osin tulologistiikasta. Hedelmät ja vihannekset ovat äärimmäisen herkkiä väärille kuljetuslämpötiloille, eli tuotteet ovat mahdollisesti kärsineet kuljetusten aikana. Tuotteita on myös saatettu tilata kerralla liikaa, jolloin tuotteita ei ole ehditty myymään sitä mukaan, kun niitä on tilattu. Sisälogistiikassa ongelmat kohdistuvat mahdollisesti vääränlaisiin käsittelytapoihin. Oikeilla menetelmillä hävikkiä on mahdollista pienentää. Lähtölogistiikan ongelmia voi etsiä asiakkaiden vääränlaisista toimista muun muassa tuotteita valittaessa.

Lihatuoteryhmän hävikki saisi olla korkeintaan 2 % myynnistä, mutta aika-ajoin hävikki on ollut tätä suurempi. Lihatuotteissa ongelmakohdat, joihin tulisi puuttua, liittyvät tulo- ja sisälogistiikan ongelmiin. Tilausmäärät tulisi suunnitella tarkemmin, jotta alennushävikki on mahdollista saada kuriin. Lisäksi tuotteiden käsittelyssä ja säily-

tyksessä tulisi tehdä muutoksia, jotta tuotteet säilyisivät paremmin. Säilytyksessä esimerkiksi tulisi löytää oikeanlaiset menetelmät, joiden avulla säilyvyyden saa mahdollisimman pitkäaikaiseksi. Näiden lisäksi suuri ongelma tuntuu olevan hinnoittelussa, sillä näissä tuotteissa ostohinnat saattavat vaihdella päivittäin, riippuen toimittajasta jolta tuotteet ostetaan. Henkilöstön tulee näin ollen tarkistaa tuotteiden hintoja joka päivä, jotta tuotteiden katetuotto pysyy oikeanlaisena ja hyvänä.

Maitotaloustuotteissa suurimmat ongelmat aiheutuvat sisälogistiikan ongelmista. Suurimman ongelman aiheuttaa vääränlainen hyllytys. Tuotteita ei hyllytetä siinä järjestyksessä kun ne saapuvat kauppaan, jolloin niistä menee helposti päiväykset. Syitä tähän voi etsiä muun muassa siitä, että yhden päivän aikana tässä tuoteryhmässä useampi henkilö saattaa olla hyllyttämässä tuotteita, ja tämä aiheuttaa helposti sekaannusta. Toimintatapoihin tulisi siis keksiä ratkaisu.

Kalassa ei suuria ongelmia hävikin suhteen vaikuta olevan. Tilaukset on osattu suhteuttaa kysyntään ja tuotteet on myös myyty oikeassa järjestyksessä. Tuoteryhmän hävikki on pysynyt kaiken aikaan sellaisena kuin sen on myös toivottu pysyvän.

Tehokkaalla toimitusketjun hallinnalla on mahdollista parantaa ja tehostaa koko kaupan toimintaa, tehdä kaupankäynnistä kannattavampaa sekä pienentää esimerkiksi hävikin määrää. Siitä syystä vedän vielä lopuksi kokonaisvaltaisesti yhteen puutteita, joita olen havainnut Ostolan toimitusketjun sisällä. Kaiken kaikkiaan Ostolassa tulologistiikka toimii melko hyvin, leipää lukuun ottamatta. Tuotteet saapuvat ajallaan ja ne puretaan oikeisiin välivarastoihin, mistä henkilöstö toimittaa tuotteet myyntiin. Suurimmat ongelmat aiheutuvat mielestäni sisälogistiikassa. Yhteiset toimintatavat ja sovitut tehtävät tuppaaavat unohtumaan tietyin väliajoin, joka johtuu mitä luultavimmin piittaamattomuudesta. Tämä taas johtaa helposti virheisiin, jotka saattavat pahimmillaan aiheuttaa suurtakin hävikkiä. Erityisesti tilausvirheet, jotka mitä luultavimmin aiheuttavat suuren osan kaupan hävikistä tulisi saada kuriin. Johdon tietynlaisella jämmäkyydellä ja oikeanlaisella henkilöstön organisoinnilla on siis vaikutusta myös hävikin määrään, ja näitä tulisi parantaa. Lähtölogistiikassa suurin ongelma on luultavimmin varkaudet. Tosin silloin tällöin virheitä käy myös kassatoiminnassa. Ihmisiä jää aina silloin tällöin kiinni varkauksista, mutta suuri määrä niistä jää myös havaitsematta. Ratkaisuja tulisi etsiä erilaisista valvontalaitteista, kuten esimerkiksi kame-

roiden määrästä. Kameroita ja esimerkiksi valvontatarroja lisäämällä varkaille ainakin annettaisiin sellainen kuva, että varkauksia ei hyväksytä ja ne pyritään estämään.

LÄHTEET

Ekholm, T. 2008. Hävikki maksaa kaupalle 72 miljardia euroa! Kaupan maailma 2/2008, s. 42–43

Erkinheimo, E. 2006. Vuorovaikutuksesta välineitä hävikin hallintaan. Sparraaja 1/2006, s. 25

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Juva: WSOY.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY.

Hokkanen, S. & Karhunen J. & Luukkainen M. 2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Hävikin rajoittaminen. Kasvikset.fi. Saatavissa:

<http://www.kasvikset.fi/WebRoot/1033640/Page.aspx?id=1048750> [viitattu 10.2.2010]

Hävikintorjunnasta miltei puolen miljardin euron vuosikulut kaupalle. Ruokatieto.fi. Saatavissa:

http://uutiset.ruokatieto.fi/WebRoot/1043198/X_Arkistoitu_uutinen_tai_tiedote.aspx?id=1094008&NewsItem=2516 [viitattu 16.2.2010]

Hävikintorjunta maksaa Suomen kaupalle jopa lähes 500 miljoonaa euroa vuodessa. Keskuskauppakamari. Saatavissa:

<http://www.cisionwire.fi/keskuskauppakamari/havikintorjunta-maksaa-suomen-kaupalle-jopa-lahes-500-miljoonaa-euroa-vuodessa> [viitattu 10.2.2010]

Karrus, Kaj E. 2001. Logistiikka. Kolmas uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Keskon vuosikertomus 2008. Riskienhallinta. Saatavissa:

<http://www.kesko.fi/vuosikertomus2008/FI/04-tilinpaatos/liitteet/44.html> [viitattu 3.2.2010]

Launonen, P. 2001. Tilaa mieluummin usein ja kerralla vähemmän. Sparraaja 4/2001, s. 28

Lehtonen, R. 1997. Taloustiedolla tulosta. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Le Louarn, P. 2007. RFID:llä kokonaishävikkiä vastaan. Kaupan maailma 2/2007, s. 56–57.

M-market Ostolan hävikkiraportit vuodelta 2009

M-market Ostolan myyntiraportit vuodelta 2009

Mäkinen, I. & Söderström, T. 1999. Talous ja kannattavuus. Helsinki: WSOY.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 1997. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Pönkä, A. 1997. Omavalvonta, merkinnät ja hygienia elintarvikemyymälöissä. Keuruu: Otava.

Rauno, P. 2006. Hävikki nakertaa kannattavuutta. Kaupan maailma 2/2006, s. 14–15.

Ritvanen, V. & Koivisto E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Helsinki: WSOY.

Sakki, J. 2001. Logistinen prosessi: Tilaus-toimitusketjun hallinta. Viides uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Seitsemäs uudistettu painos. Helsinki: Hakapaino Oy

Suomen kauppojen hävikki Euroopan toiseksi korkein. Talentum.com. Saatavissa:

http://www.talentum.com/doc.te?f_id=692358 [viitattu 15.2.2010]

Tompuri, V. & Tuuli, H. 2007. Tilaratkaisut ja turvatekniikka ehkäisevät ryöstöjä. Kaupan maailma 2/2007, s. 16–17.

Vaittinen, M. 1990. Kaupan kilpailukeinot. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Winpos. Saatavissa: <http://www.winpos.fi> [viitattu 10.1.2010]

LIITTEET

Liite 1. Hävikkiraportti

M-Market Ostola

Tuotteet - Hävikki

Jakso: Päivä

Pvm: 1.11.2009 - 30.11.2009

Koodi	Nimitys	Määrä	Alennushävikki	Määrä	Postihävikki	Määrä	Yhteensä	Myynti/Hävikki %
300	LIHA- JA EINESVALMISTEET							
2392918200008	WURSTI YLIKYPÄ KYLIKALA N. 300 G	-1 kpl	-0,97	-1 kpl	-2,50	-1,500	-3,47	60,46 %
2394986000009	TAPOLA MUSTAMAKKARA N500G	-1,000 kg	-1,18	0,000 kg	0,00	-1,000	-1,18	30,05 %
2398905300003	PORTTI YLIKYPÄ PALVIKUPALA N. 400 G	-1,000 kg	-0,79	0,000 kg	0,00	-1,000	-0,79	16,17 %
6405304003506	SNELLMAN TÄYTELÄINEN TOMAATTI-VUOHENJUUSTOKEITTO	-3 kpl	-0,58	0 kpl	0,00	-3,000	-0,58	30,23 %
6405304003520	SNELLMAN TÄYTELÄINEN METSÄSIENIKEITTO 300G	-3 kpl	-1,74	0 kpl	0,00	-3,000	-1,74	30,23 %
6405304003537	SNELLMAN TÄYTELÄINEN LOHIKEITTO 300G	-2 kpl	-1,16	0 kpl	0,00	-2,000	-1,16	30,23 %
6407850057255	ATRIA LIHAPYÖRYKKÄ 360G	-1 kpl	-0,30	-1 kpl	-0,96	-2,000	-1,26	31,44 %
6407860061105	ATRIA HAMPURILAINEN 110 G	-16 kpl	-3,91	-10 kpl	-3,80	-26,000	-7,71	45,99 %
6407860061136	ATRIA JUUSTOKERROSHPURILAINEN 180 G	-3 kpl	-1,13	0 kpl	0,00	-3,000	-1,13	22,66 %
6407860064250	ATRIA PERUNASALAATTI 400G	-3 kpl	-1,04	0 kpl	0,00	-3,000	-1,04	18,14 %
6407860064359	ATRIA SINAPPINEN GRILLISALAATTI 380G	-3 kpl	-1,66	-3 kpl	-3,84	-6,000	-5,50	59,96 %
6407860065219	ATRIA KAALIKKAARYLE 350G	-2 kpl	-2,05	0 kpl	0,00	-2,000	-2,05	30,10 %
6407870074799	ATRIA HIILLOS KUORETON 320G	-2 kpl	-1,02	-2 kpl	-2,32	-4,000	-3,34	58,65 %
6407880080230	ATRIA WILHELM JUUSTO 400G	-4 kpl	-3,21	-1 kpl	-2,00	-5,000	-5,21	41,13 %
6407880080278	ATRIA WILHELM PERINTEINEN 400G	-1 kpl	-0,69	0 kpl	0,00	-1,000	-0,69	9,99 %
6407880080308	ATRIA WILHELM VALKOSIPULI 400G	-2 kpl	-3,21	0 kpl	0,00	-2,000	-3,21	30,02 %
6407880080346	ATRIA WILHELM ATTO CHILI-PAPRIKA 400G	-2 kpl	-1,61	-2 kpl	-4,00	-4,000	-5,61	46,69 %
6407880080568	ATRIA WILHELM BRATWURST GRILLIM.200G	-1 kpl	-0,48	-4 kpl	-4,58	-5,000	-5,06	81,94 %
6407880080582	ATRIA HIILLOS GRILLIPIHVI 360G	-3 kpl	-1,74	0 kpl	0,00	-3,000	-1,74	30,23 %
6407880080667	ATRIA WILHELM GRILLIPIHVI 320G	-2 kpl	-1,61	0 kpl	0,00	-2,000	-1,61	30,87 %
6407880081862	LIHATUKKURIN PALVILEIKE 400G	-1 kpl	-0,46	0 kpl	0,00	-1,000	-0,46	5,03 %
6407880082067	ATRIA TOMAATTI-MAKSAMAKKARA 200 G	-1 kpl	-0,42	0 kpl	0,00	-1,000	-0,42	29,75 %
6407972080001	KORPELA KART. GRILLIKYMPPI 10KPL/1KG	-1 kpl	-1,28	0 kpl	0,00	-1,000	-1,28	29,92 %
6407979820006	KORPELA PINKULIHAPULLAT 300 G	-3 kpl	-2,28	0 kpl	0,00	-3,000	-2,28	30,14 %

10.12.2009 17:44:04

Wingos 28/48

Liite 2. Myyntiraportti

M-Market Ostola

Kauppa

Jakso: Päivä

Pvm: 1.11.2009 - 30.11.2009

Kustannuspaikat

Koodi	Nimitys	Asiakas	Myynti	Myynti (alv 0)	Kate (alv 0)	Kate %
1	M-Market Ostola	18 949	322 238,74	281 898,55	66 599,71	23,63
Yhteensä		18 949	322 238,74	281 898,55	66 599,71	23,63

Arvonlisäverot

Koodi	Nimitys	Vero	Netto	Yhteensä
1	ALV 22%	17 614,64	80 057,00	97 671,62
3	ALV 8%	99,17	1 241,04	1 340,21
4	ALV 0%	0,00	11 936,94	11 936,94
5	Alv 12%	22 626,94	188 575,59	211 202,59
Yhteensä		40 340,75	281 810,57	322 151,35

Tuoteryhmät

Koodi	Nimitys	Määrä	Myynti	Myynti %	Kate (alv 0)	Kate %
1	TUORE LIHA	4 481	18 965,88	5,89 %	3 992,21	23,63 %
2	TUORE KALA JA ÄYRIÄISET	1 063	7 819,66	2,43 %	1 826,44	26,16 %
3	LIHA- JA EINESVALMISTEET	11 656	31 439,47	9,76 %	6 862,43	24,45 %
4	NESTEMÄISET MAITOTALOUST	21 926	23 334,98	7,24 %	4 363,83	20,94 %
5	VOI, MARGARIINIT, ÖLJYT,	4 339	8 090,33	2,51 %	1 130,61	15,65 %
6	JUUSTOT	3 207	11 198,06	3,48 %	2 119,18	21,20 %
7	HEDELMÄT	4 100	6 512,47	2,02 %	1 177,90	20,26 %
8	VIHANNEKSET, JUUREKSET	6 558	12 587,65	3,91 %	2 669,85	23,76 %
9	TUORE RUOKALEIPÄ	8 300	18 308,97	5,68 %	3 507,82	21,46 %
10	TUORE KAHVILEIPÄ	1 521	8 003,59	2,48 %	1 145,65	16,03 %
11	KEKSIT, KORPUT, RINKELIT	1 673	3 867,62	1,20 %	993,14	28,76 %
12	KUIVA LEIPÄ	349	760,85	0,24 %	170,39	25,08 %
13	VILJATUOTTEET	3 900	5 842,05	1,81 %	1 149,87	22,04 %
14	HEDELMÄ- JA MARJAVALMIST	4 367	6 310,25	1,96 %	1 383,85	24,56 %
15	SÄILYKKEET	1 956	3 390,82	1,05 %	859,87	28,41 %
16	LASTENRUUAT	944	526,59	0,16 %	-125,51	-26,69 %
17	PAKASTEET	3 847	6 923,15	2,15 %	1 590,23	25,73 %
18	JÄÄTELÖT	900	1 845,50	0,57 %	410,82	24,93 %
19	RAVINTOVALMISTEET	1 870	5 606,31	1,74 %	1 383,44	27,70 %
20	LEMMIKIELÄINTEN RUUAT	2 615	6 360,04	1,97 %	1 663,14	29,45 %
21	SOKERI JA MAKEUTTAMISAIN	1 144	1 510,85	0,47 %	241,50	17,90 %
22	MAKEISET	8 015	10 732,13	3,33 %	2 703,80	28,22 %
23	SPAR-KAHVIT	98	229,34	0,07 %	-6,50	-3,17 %
24	PAULIG-KAHVIT	1 242	3 328,91	1,03 %	-109,25	-3,68 %
25	MUUT KAHVIT, TEE, KAAKAO	333	1 077,84	0,33 %	229,83	23,87 %
26	MAUSTEET, LEIVONTA, SÄILÖ	1 465	1 866,42	0,58 %	639,59	38,38 %
27	VIIRVOITUSJUOMAT	3 997	5 811,40	1,80 %	1 359,04	26,23 %
28	KESKIOLUT, ALKOHOLIPITOI	5 294	21 033,51	6,53 %	3 240,60	18,79 %
29	TUPAKKA	3 062	12 209,91	3,79 %	1 041,51	10,41 %
30	PUHTAUS, KAUNEUS, VALUAN	2 166	8 663,38	2,69 %	1 972,23	27,77 %

22.4.2010 20:34:03

Winpos 1/3